

LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN BIBLIOTECAS JURÍDICAS

Wendy A. GODÍNEZ MÉNDEZ*

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *Los sistemas de gestión de la calidad*. III. *Los presupuestos de implementación de los sistemas de gestión de la calidad en bibliotecas jurídicas*. IV. *La calidad de los servicios bibliotecarios ante el contexto de la pandemia por COVID-19*. V. *Conclusiones*. VI. *Bibliografía*.

I. INTRODUCCIÓN

La pandemia por Covid-19 suscitó contextos no previstos en diversos ámbitos. Las bibliotecas no fueron la excepción, el confinamiento, la cuarentena, la suspensión de actividades y el cierre de sus instalaciones, hizo necesario replantear la forma en la que continuarían prestando sus servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Las bibliotecas centraron su atención en el diseño de estrategias y nuevas formas de prestación de servicios que satisficieran las necesidades de información de sus usuarios. El acceso y consulta de información, utilizando principalmente recursos digitales, fue una constante, lo que obligo a las bibliotecas a adoptar una organización interna que equilibrara las necesidades de información de los usuarios y la seguridad de los bibliotecólogos y bibliotecarios que prestan esos servicios; de igual forma, les exigió que se erigieran como centros de capacitación y de formación de usuarios, sobre todo de forma virtual.

En este escenario, la calidad de los servicios bibliotecarios y la organización interna de las bibliotecas fueron, y seguirán siendo, la situación

* Responsable del Área de Desarrollo de Colecciones de la biblioteca “Dr. Jorge Carpi-
zo” del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Contacto. [wendygodinez@comuni-
dad.unam.mx](mailto:wendygodinez@comunidad.unam.mx). ORCID: 0000-0002-7043-3771.

por resolver, creando si bien riesgos, también áreas de oportunidad para establecer sistemas de gestión de la calidad que permitan afrontar esta y muchas situaciones más derivadas de la pandemia y de la dinámica propia en la reincorporación a actividades bajo esquemas seguros de prestación de servicios.

En este orden de ideas, el presente artículo se ha estructurado en cuatro apartados, el primero de ellos aborda de forma general qué es un sistema de gestión de la calidad (SGC), así como sus principios, de acuerdo a la norma internacional ISO 9001:2015; en el segundo rubro, se abordan los presupuestos de su implementación en bibliotecas jurídicas, considerando la experiencia de quien suscribe este artículo como responsable del sistema de gestión de la calidad de la biblioteca “Dr. Jorge Carpizo” del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, y finalmente, el tercer apartado se centra en la importancia de la calidad de los servicios bibliotecarios ente el contexto de pandemia por COVID-19.

II. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Del análisis de la norma ISO 9001:2015¹ de la Organización Internacional de Normalización, un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de principios que permiten mejorar el desempeño de una organización para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Los principios del SGC, de acuerdo con la citada norma son:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Compromiso con las personas.
- Enfoque a procesos.
- Mejora.
- Toma de decisiones basada en evidencias.
- Gestión de las relaciones.

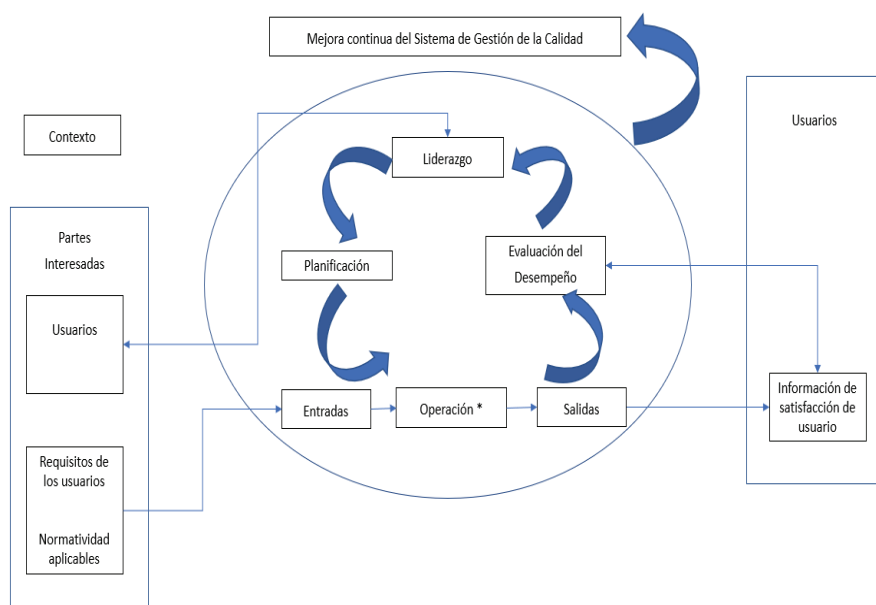
La aplicación de estos principios a una organización constituyen una estrategia importante para el desempeño de la misma, que le permitirán mejorar su comunicación interna en aras de una mejor fabricación de productos o prestación de servicios, que cumplan con las necesidades y requisitos de sus clientes.

¹ Norma Internacional ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad.

La forma en la cual se articulan estos principios dentro de la organización es con base en el ciclo “planear-hacer-verificar-actuar” (PHVA) de Demin, que contempla cuatro etapas.

La planeación que establece una dirección y punto de partida de la organización; hacer que se ejecute lo planeado; verificar que se evalúa lo hecho; y actuar, que implica una concepción remasterizada de la planeación al ser enriquecida por la verificación de lo realizado.

IMAGEN 1. MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



FUENTE: Elaboración propia.

La adopción de un SGC, con base en esta breve descripción, implica optar por un compromiso organizacional de corto, mediano y largo plazo. Una vez instrumentado el sistema se da una inercia que conlleva día con día a la mejora de los servicios.

III. LOS PRESUPUESTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN BIBLIOTECAS JURÍDICAS

Desde un enfoque operativo, el SGC exige considerar previamente a su instrumentación distintos aspectos:

1. *Adaptación al trabajo dentro de un SGC*

Desempeñar una actividad laboral dentro de un SGC, no cambia el trabajo realizado, sino la visión que sobre él se tiene. Uno se hace consciente de la importancia que cada paso tiene en la consecución de la prestación de un servicio.

Este cambio de conciencia sobre nuestro trabajo es uno de los principales beneficios de instrumentar un SGC, que puede traducirse en motivación para contribuir con los objetivos y metas laborales establecidas por la organización.

Hacernos conscientes de lo que implica nuestro trabajo para la cadena de valor que va generando el servicio impacta de forma favorable, tanto a quien desempeña la actividad como a la organización, al cumplir con la satisfacción de sus clientes.

Este es quizá el beneficio del cual pocos se percatan dentro de un SGC, el cambio cualitativo con el que se empieza a apreciar el trabajo que se realiza dentro de una organización. Por tal motivo, dentro de las bibliotecas jurídicas, establecer un SGC es un mecanismo que podría reivindicar a los distintos tipos de trabajadores (académicos, administrativos, de confianza o de base) con su propio trabajo al dotarlos de una óptica distinta que conlleva a un logro conjunto por parte de toda la organización en beneficios de sus usuarios.

2. *Los conocimientos, experiencia y las competencias del personal que se integrará al sistema*

Sin duda alguna, se requiere, sobre todo cuando se inicia un sistema, integrar a personas de mayor antigüedad en la organización, pues ellas cuentan con los conocimientos y experiencias que requieren ser documentados dentro del mismo sistema para prestar un servicio que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

Cuando se inicia un SGC se pueden presentar, tanto en su elaboración como en su instrumentación, una serie de situaciones asociadas a riesgos, salidas no conformes, áreas de oportunidad, que pueden ser identificadas con mayor facilidad por el personal experimentado en el área. Sobre todo, sus conocimientos y experiencia pueden contribuir a la elaboración de un análisis FODA que responda, casi en su totalidad, al contexto de la organización, dejando atrás interpretaciones parciales o poco acertadas sobre las fortalezas, debilidades, áreas de oportunidad o amenazas.

La experiencia es conocimiento y el conocimiento dentro de un SGC es la herramienta principal para llevar a cabo un ciclo PHVA exitoso para la organización.

Las bibliotecas jurídicas, dentro de este rubro, si están interesadas en instrumentar un SGC deben integrarlo con las personas de mayor antigüedad para documentar su conocimiento y elaborar un sistema de inicio con un conocimiento sobre el contexto de la biblioteca, que la prepare para afrontar los riesgos y las áreas de oportunidad de forma exitosa y satisfactoria.

Por otro lado, quienes integren el sistema deben ser resilientes, pues en ocasiones la adaptación a trabajar bajo un sistema puede generar estrés.

Además, con relación a las competencias, sobre todo quienes sean responsables del sistema, deben contar con:

- *Habilidad de expresión*, tanto oral como escrita para tener una comunicación asertiva con el personal del sistema.
- *Manejo de información* eficiente que propicie la organización de ideas y comunicación de mensaje en exposiciones, reuniones, dinámicas.
- *Creatividad* que permita diseñar estrategias para mitigar riesgos, o atender debilidades y amenazas, o quizá para gestionar las áreas de oportunidad y las fortalezas de la organización.
- *Toma de decisiones* que permita elegir entre distintas opciones.
- *Solución de problemas* para analizar las causas de una problemática y diseñar e instrumentar un plan de acción para resolverla.
- *Capacidad de aprender y participar* en reuniones o toma de decisiones que permitan mejorar el desempeño de la organización.
- *Trabajo en equipo* que permita escuchar las inquietudes del personal integrante del sistema, propiciar e intercambiar ideas, coordinar iniciativas y sumar esfuerzos para trabajar en metas comunes.
- *Manejo de situaciones* para la administración del tiempo, manejo y tolerancia a la frustración.

En este orden de ideas, toda biblioteca que desee instrumentar un Sistema debe identificar el tipo de perfil que tiene en cada uno de sus colaboradores, a fin de poder integrar un equipo que afronte los retos de facto de un SGC.²

3. La importancia de comprender un enfoque a procesos y satisfacción del cliente

El enfoque a procesos y la satisfacción del cliente son dos pilares básicos de un SGC, de acuerdo con la norma ISO 9001:2015, pues la prestación del servicio desde que nace trae consigo la finalidad de satisfacer una necesidad de un cliente o usuario. Así, el servicio se compone de diversas etapas, todas y cada una, importantes para obtener el resultado o la necesidad que se busca satisfacer.

Comprender en la práctica el ciclo de Deming sobre planear- hacer- verificar y actuar, es entender que las actividades laborales que se puedan desempeñar no son aisladas, sino que forman parte a su vez de otros procesos que hacen posible al final la existencia del servicio y la satisfacción del cliente.

Desde luego que no debemos descontextualizar la satisfacción del cliente, pues en ocasiones es válido no poder satisfacer sus expectativas cuando están fuera del contexto de la organización.

Así las bibliotecas jurídicas, si desean instrumentar un SGC, deben hacer énfasis en el enfoque a procesos y en la satisfacción del cliente, siempre teniendo presente que la voluntad y expectativas de sus usuarios deben de ser razonables, aunque en ocasiones pueden tener límites.

4. La mejora continua de los servicios que se presten

La mejora continua nos permite posicionarnos con rumbo a una evaluación permanente de carácter positivo, pues su única finalidad será siempre contribuir a la óptima prestación de los servicios, en aras de la satis-

² “Algunos modelos organizativos están más en sintonía que otros con lo que se ha dicho hasta el momento y nos permite conciliar un estructura eficiente de la biblioteca, una fuerte proyección al resultado y a la satisfacción de los usuarios, una elevada responsabilización de los empleados, se trata, en una palabra, de modelos organizativos y de gestión inspirados en los principios de calidad y de la gestión de objetivos”. Solimine, Giovanni, “La gestión del cambio, cultura y metodología de management en la biblioteca”, en Solimine, Giovanni *et al.*, *Gestión y planificación de bibliotecas*, Argentina, Alfagrama, 2010, p. 40.

facción del cliente y de una cultura organizacional que haga crecer a la organización al interior.³

Un escenario frecuente que genera estrés en el personal de un sistema son las auditorías y las revisiones por la direcciones, ejercicios de vigilancia y monitoreo necesarias para su buen funcionamiento.

Las bibliotecas que implementen un sistema deberán ser conscientes de la importancia de estas fiscalizaciones, no sólo por los beneficios implícitos en la prestación de los servicios, sobre todo porque en las auditorías hay una gran área de oportunidad para comprender y entender los principios de los SGC, los hallazgos son aprendizajes que orientan nuestra comprensión sobre el sistema. Quizá muy poco vean desde esta perspectiva a las auditorías, pues el temor que genera el sentirse evaluados opaca la utilidad de éstas como verdaderas clínicas de aprendizaje de los SGC.

5. *La importancia de las evidencias en la toma de decisiones*

Dentro de un SGC toda acción que se realice dentro de su alcance, o que pueda tener un impacto en él, debe contar con evidencia, ya que es fundamental para poder acreditar, demostrar o refutar cualquier acción, hallazgo, no conformidad, entre otras cosas.

Quien vaya a laborar dentro de un sistema deberá incursionar en la “cultura de la evidencia”, es decir, de todo registro que documente la actividad y los procedimientos, tanto de gestión como de servicios. Oficios, correos, bitácoras, fotos, registros, formatos, minutas, son formas de generar evidencia, sin ella no hay forma de tomar decisiones razonables que orienten el desempeño óptimo en una biblioteca.

6. *El apoyo de la alta dirección*

Finalmente, si no se cuenta con el respaldo y apoyo de la alta dirección es difícil que un sistema se elabore, y mucho menos se instrumente.

Todo SGC requiere de distintos recursos: materiales, personales y económicos, si al sistema no se le provee de ellos, sería muy difícil implementarlo.

Toda biblioteca que decida elaborar un SGC debe asegurarse antes de contar con el aval y respaldo de sus directivos en el nivel más alto, pues

³ “Además debe entenderse que la gestión de la calidad y la evaluación son un proceso constante, algo que es responsabilidad de todos los miembros de la Biblioteca”. Arriola Navarrete, Óscar, *Evaluación de bibliotecas. Un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de la calidad*, México, Alfagrama, 2006, p. 20.

de lo contrario el sistema está condenado al fracaso, ya que éste implica un trabajo y esfuerzo colaborativo, que debe ser apoyado desde las autoridades de mayor nivel.

Finalmente, los presupuestos antes descritos buscan establecer criterios orientadores de lo que las bibliotecas tendrían que considerar si deciden elaborar e instrumentar un SGC para mejorar el desempeño de su organización y la prestación de los servicios en aras de la satisfacción del cliente.

IV. LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS ANTE EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19

Consideramos, como lo comentamos en la introducción de este artículo, que con la pandemia, las bibliotecas jurídicas, y en general los centros de información, necesitan diseñar y generar estrategias que permitan equilibrar la calidad de los servicios bibliotecarios y su organización interna. En este sentido, los SGC pueden ser herramientas útiles y estratégicas para poder alcanzar este equilibrio, en beneficio de sus usuarios.

La pandemia enfrentó a las bibliotecas a seguir operando aún fuera de sus instalaciones, de forma remota. Muchos bibliotecarios tuvieron que aprender y conocer recursos electrónicos y familiarizarse con plataformas, para posteriormente capacitar a los usuarios y seguir operando a la distancia para satisfacer las necesidades de información de sus usuarios.

Posteriormente, en esquemas híbridos, se enfrentan al contexto propio de la reincorporación, en donde continuamos, ya quizá por costumbre obligada, a utilizar recursos electrónicos, pero a compaginarlo con la utilización de los libros impresos y con medidas de seguridad en el acceso y consulta de estos materiales físicos.

Ante este esquema de cambios, las expectativas y los requisitos se han modificado en algunas ocasiones, y ante este escenario, la calidad de los servicios bibliotecarios se debe asegurar, y una forma de hacerlo es a través de los SGC, ya que ellos dotan de herramientas a las bibliotecas para hacer frente a las situaciones presentes y futuras después de la pandemia por COVID-19.

V. CONCLUSIONES

Los sistemas de gestión de la calidad son herramientas estratégicas para poder contribuir a la calidad de los servicios prestados por bibliotecas jurídicas, pues

a través de sus principios permiten generar dinámicas internas de organización que satisfagan las necesidades de sus usuarios ante el escenario de la pandemia por COVID-19 y en el proceso de reincorporación a actividades presenciales.

Así, aquellas bibliotecas que decidan elaborar e instrumentar un SGC deberán considerar los presupuestos que recomiendo desde mi experiencia como responsable del sistema de gestión de la calidad de la biblioteca “Dr. Jorge Carpizo” del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM: adaptación al trabajo dentro de un SGC; los conocimientos, experiencia y las competencias del personal que se integrará al sistema; la importancia de comprender un enfoque a procesos y satisfacción del cliente; la mejor continua de los servicios que se presten; la importancia de las evidencias en la toma de decisiones y el apoyo de la alta dirección.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- ARRIOLA NAVARRETE, Óscar, *Evaluación de bibliotecas. Un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de la calidad*, México, Alfagrama, 2006.
- GONZÁLEZ ORTIZ, Óscar Claret, *Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la Norma ISO 2015*, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2016.
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico, *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones*, México, UNAM, Instituto de investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2020.
- SOLIMINE, Giovanni, “La gestión del cambio, cultura y metodología de management en la biblioteca”, en SOLIMINE, Giovanni *et al.*, *Gestión y planificación de bibliotecas*, Argentina, Alfagrama, 2010.