

Colección: La Biblioteca Escolar en la Escuela de Hoy

Número 3

Gestión de Calidad en Unidades de Información:

Bibliotecas Escolares y Centros de Documentación



**Biblioteca Nacional de Maestros**  
**Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología**

## **Autoridades**

**Ministro de Educación, Ciencia y Tecnología**  
Lic. Daniel F. Filmus

**Secretario de Educación**  
Lic. Juan Carlos Tedesco

**Secretario de Políticas Universitarias**  
Lic. Daniel Malcolm

**Subsecretaría de Equidad y Calidad**  
Lic. Alejandra Birgin

**Subsecretario de Coordinación Administrativa**  
Lic. Gustavo Iglesias

**Directora de la Biblioteca Nacional de Maestros**  
Lic. Graciela T. Perrone



Número 3

Calidad

**Gestión de Calidad en Unidades de Información:  
Bibliotecas Escolares y Centros de Documentación**

**Coordinación Proyecto BERA: Lic. Graciela Perrone**

**Textos: Lic. Graciela Perrone, Lic. Silvia Mei, Lic. Graciela Rodríguez**

**Colección: La Biblioteca Escolar en la Escuela de Hoy – Número 3**



2006. Biblioteca Nacional de Maestros  
Pizzurno 953. Ciudad Autónoma de Buenos Aires - C1020 ACA  
Teléfono: 4129-1272  
e-mail: [bnminfo@me.gov.ar](mailto:bnminfo@me.gov.ar)  
Todos los derechos reservados

ISSN: 1668-5695

Diseño Gráfico: DG Patricia Fortes Pereiro  
Ilustraciones: Andrés Ponce

Compaginación: Alejandra Romina Calarco  
Revisión: Lic. Adriana Redondo y Lic. Andrea Masri Galli

## Índice

Presentación.....	1
<b>Conceptos en la gestión de calidad</b>	3
<b>Historia de la Calidad</b>	4
Marco histórico: surgimiento del modelo de calidad.....	4
EEUU: La creación del departamento de calidad.....	4
Japón: La participación de los trabajadores.....	4
EE.UU. y Europa: La satisfacción del cliente.....	5
<b>Sistemas, Procesos y Herramientas de Calidad</b>	5
Sistema de Calidad.....	5
¿Qué es un Proceso?.....	6
Estructura del Proceso de Calidad.....	7
Herramientas de Mejora Continua.....	7
<b>Cómo lograr una gestión de Calidad en Bibliotecas</b>	10
Factores facilitadores para desarrollar un sistema de calidad.....	11
Factores obstaculizadores para desarrollar un sistema de calidad.....	13
Hacia la calidad real .....	13
<b>Experiencia de la Biblioteca Nacional de Maestros</b>	14
¿Para qué una Carta de Servicios? .....	14
Componentes de una Carta de Servicios.....	14
Acceso a capacitaciones en el eje de Gestión del Conocimiento	16
<b>Bibliografía</b>	19
<b>Sobre las Autoras</b>	21

## Presentación

Presentamos este nuevo cuadernillo “Gestión de Calidad en las Bibliotecas Escolares”, dentro de la serie “La Biblioteca escolar en la escuela de hoy”- BERA, con la seguridad de proporcionar una nueva herramienta –en esta oportunidad de gestión- para el desarrollo de unidades de información modernas y dinámicas en los establecimientos educativos de nuestro país y de la región.

El Programa Nacional BERA - Bibliotecas Escolares y Especializadas de la Argentina - tiene como misión contribuir y cooperar en el desarrollo de sistemas jurisdiccionales de bibliotecas escolares a través de distintos ejes que aglutinan las áreas principales que una unidad de información de estas características debe desarrollar como acciones que faciliten la gestión del conocimiento en la escuela. El Programa Nacional BERA es coordinado desde la Dirección de la Biblioteca Nacional de Maestros en conjunto con su Coordinación Pedagógica y con el aporte de conocimiento de sus profesionales y de logística desde sus áreas administrativas. Este Programa contiene cuatro ejes principales que son los siguientes: Técnico-Bibliotecológico, Pedagógico, Comunidad, y Gestión del Conocimiento.

Dentro del eje principal “Gestión del Conocimiento”, entendido éste como la capacidad organizacional de producir conocimiento, su preservación como memoria institucional y su proyección en la transferencia de los contenidos, competencias y procesos logrados, ubicamos hoy este cuadernillo que se suma a los dos anteriores de nuestra serie. La construcción de sistemas de calidad en las instituciones y organizaciones es una parte crucial de esta Gestión, ya que a través de la implementación de distintas prácticas y herramientas de calidad en forma participativa y consensuada se obtienen productos y servicios de excelencia para los respectivos usuarios.

Las instituciones públicas, que son las encargadas de satisfacer las necesidades de los ciudadanos usuarios en torno a los servicios que ellos determinan como esenciales para su desarrollo integral tienen, por sobre todas las cosas, el deber de producir y gestionar estos servicios y productos en ámbitos de transparencia, asegurando su calidad y pertinencia, con su auditoria y participación permanente.

El comprometer, desde el seno mismo de la organización y sus integrantes, el cumplimiento de su misión y objetivos, a través del monitoreo de los procesos necesarios para lograrlo, la rendición de cuentas de las responsabilidades asumidas y la construcción de valores compartidos, son aspectos de las instituciones democráticas que logran sustentabilidad a través de sus sistemas de calidad.

Las bibliotecas escolares constituyen hoy un pivote de cambio en las escuelas. Ellas abren las puertas al conocimiento local y global, son espacios facilitadores del acceso irrestricto a la información, promueven la lectura desescolarizada y fomentan el uso de las nuevas tecnologías por alumnos y docentes por igual. Por ello, intentamos sensibilizar a través de las páginas de este cuadernillo a quienes asumirán el compromiso de trabajar con calidad para la satisfacción de las demandas de estos usuarios que requieren de estos servicios y productos, esenciales para moverse y crecer en la sociedad tan compleja y cambiante como la que vivimos hoy.

Lic. Graciela Perrone  
Directora Biblioteca Nacional de Maestros

## Conceptos en la Gestión de Calidad



El hombre ha intentado, a lo largo de la historia, mejorar sus condiciones de vida a partir de la innovación en las prácticas cotidianas que caracterizan su ser social.

En las últimas décadas dichas preocupaciones se consolidan en un conjunto de contenidos que bajo el concepto de calidad agrupan las inquietudes de académicos, empresarios, funcionarios, para quienes esta temática constituye un abordaje posible para la obtención de mejores resultados en el camino hacia la mejora continua.

Podemos definir el término "calidad", de acuerdo con el diccionario de la lengua de la Real Academia Española, como "la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". Por lo tanto, calidad es sinónimo de cualidad o valor económico.

En un marco institucional, la calidad constituye la totalidad de los aspectos y características de un servicio, proceso o producto destinado a satisfacer las necesidades de los usuarios tanto internos como externos, basados en un compromiso de mejora.

La gestión de la información y del conocimiento a través de las escuelas y las bibliotecas resurge como instancia prioritaria ya que la necesidad de construir espacios, para brindar un acceso a la información con equidad a todos los ciudadanos, es crucial para fortalecerlos en la participación y defensa de sus derechos y deberes como integrantes de una sociedad política y cívica participativa. Se requiere formar usuarios exigentes, reflexivos, autónomos, que se apropien de las distintas instancias de información y aprendizaje que les brinda la institución, así quienes mejor formados estén, podrán demandar respuestas con grados crecientes de complejidad.



Para ello, es crucial instalar culturas de calidad en las instituciones para asegurar condiciones ambientales propicias, optimizar los recursos asignados, verificar la transparencia y control de los procesos, contar con personal idóneo con actualización constante, promover la comunicación interna y externa para un posterior control ciudadano y, en las fases más avanzadas y maduras de un ejercicio ciudadano, participar activamente en el direccionamiento de las políticas públicas.

Las bibliotecas y los centros de información y documentación están insertos en un mundo donde la información, sus medios de transmisión, sus herramientas de trabajo habituales y, lo más importante, los hábitos y las necesidades de sus usuarios están cambiando vertiginosamente. Depende, en definitiva, de las personas saber acompañar este proceso en los nuevos tiempos que corren, ya que la percepción de los cambios de actitudes, comportamientos y requerimientos sobre los productos y servicios ofrecidos, será la pauta que irá marcando la evolución dinámica de la institución.

## Historia de la calidad

### **Marco histórico: surgimiento del modelo de calidad**

Las investigaciones sobre esta temática son relativamente recientes. A partir de los años treinta comienza a preocupar que un producto sea de "calidad" y lo mismo sucede con la calidad del servicio que ofrecen las instituciones públicas. La mayoría de los grandes impulsores y creadores de modelos de calidad son japoneses y americanos. Europa ingresa en la indagación e investigación sistemática de ésta temática durante la década del ochenta.

### **EEUU: La creación del departamento de calidad**

En el periodo de entreguerras (1918-1939), antes y después de la Gran Depresión (1929) se crean en EEUU, en las grandes empresas, los primeros departamentos de calidad. La preocupación fundamental era mejorar la calidad del producto perfeccionando los procesos de producción. Los autores más destacados en la temática son Shewhart, Crosby y Deming. En 1946 se crea la primera institución dedicada a la promoción del control de calidad.

### **Japón: La participación de los trabajadores**

Se desarrolla prioritariamente en Japón desde los años 50 a los 70. Terminada la Segunda Guerra Mundial, los empresarios japoneses se interesan por los métodos americanos de calidad con el fin de aplicarlos en la reconstrucción de su país destrozado por la guerra. Con esta intención invitan a Deming para desarrollar la cultura de la calidad, quien con la colaboración de Ishikawa crea el Instituto para la Calidad. En éste

investigaron y pusieron en práctica métodos de trabajo que con el tiempo se fueron convirtiendo en *principios de calidad*:

- la calidad debe entenderse como un proceso de mejora continua
- los trabajadores deben implicarse en los procesos de producción organizándose en círculos de calidad

Deming hace un importante aporte al poner el énfasis en:

- el compromiso de la dirección con la cultura de la calidad
- el ciclo de calidad entendida como un proceso cíclico continuo.

Ishikawa es el creador de los círculos de calidad que responden a la idea de que la calidad es un proceso continuo y que fluye a través de las personas. Por ello, es tan importante el involucramiento de los trabajadores en cada uno de los procesos.



### **EE.UU. y Europa: La satisfacción del cliente**

En la década de los setenta y los ochenta, cobra impulso nuevamente la filosofía de calidad total ante los avances de los mercados japoneses. El principio de satisfacción del cliente comienza a ocupar un lugar predominante como criterio básico de calidad, ya que al mismo tiempo, el usuario es el que define la calidad, y pone a ésta por encima del valor económico. Surgen los conceptos de reingeniería y benchmarking.

## **Sistemas, procesos y herramientas de calidad**

Los servicios y productos que ofrecemos a los usuarios deben estar sustentados por un sistema planificado, procesos definidos y herramientas que contribuyan a la mejora continua.

### **Sistema de calidad**

La filosofía de la calidad se basa en un punto clave: las necesidades del usuario. Así su definición indica que es "la aptitud de un producto o servicio para satisfacer las necesidades del usuario" (American Standard Quality Association).

Teniendo en cuenta que usuario es aquella persona que recibe el producto de nuestro trabajo, podemos distinguir en relación a esto dos tipos de usuarios: los internos y los externos. Los primeros son todos los integrantes de la institución que merecen recibir insumos de calidad para transformarlos

en productos y/o servicios y los segundos, son aquellos que no pertenecen a la misma y a quienes debemos satisfacer brindando servicios y productos de calidad.

El objetivo de una gestión de calidad implica que los procesos institucionales se encuentren enmarcados en un sistema de calidad. Este involucra a personas, recursos, procesos y resultados.

Un sistema de calidad requiere de:

- Valores de calidad, que son los elementos que aglutinan a una organización vinculando la emoción y la conducta
- La satisfacción del usuario como prioridad
- Estrategias, metas y objetivos establecidos que aseguren su satisfacción, con eficiencia de costos y apoyo del personal de la institución (con elementos de motivación, formación, reconocimiento, ambiente adecuado) ya que las personas son las que producen calidad
- Líderes y equipo de conducción consustanciados con la mejora continua
- Buena comunicación
- Evaluación permanente del proceso instalado

### ¿Qué es un proceso?

El Diccionario de la Lengua Española lo define como: "Progreso. Transcurso del tiempo. Acción de ir hacia delante. Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Método seguido para alcanzar un fin". En relación a la gestión de calidad afirmamos que un proceso es un conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes en elementos salientes.

Los recursos incluyen personas, recursos económicos, instalaciones, equipamiento, técnicas y métodos.

Las actividades son aquellas acciones realizadas para elaborar un producto (registro catalográfico, ubicación de libros en estanterías, manuales de procedimientos, folletos, boletines, etc.) o prestar un servicio mediante un proceso de transformación que "agrega valor."

Llamamos elementos entrantes del proceso al conjunto de información explicitada en documentos, planillas, solicitudes, etc.

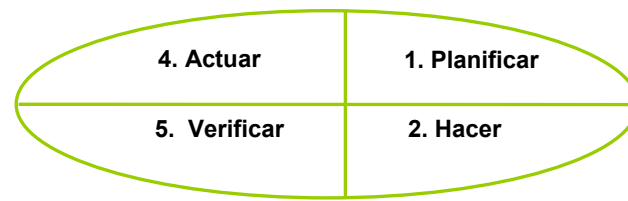
Llamamos elementos salientes del proceso al producto "con valor agregado" resultante de la intervención producida por persona/s tales como: decisiones tomadas, documentación elaborada, comunicaciones, informes, etc.

Un proceso siempre está relacionado con uno anterior, del cual depende y uno posterior, al cual condiciona. También tiene un responsable a cargo a quien llamamos el "dueño del proceso".

## Estructura del proceso de calidad

Todo proceso individual se encuentra enmarcado dentro de un gran proceso institucional.

Deming ha realizado una valiosa contribución a la gestión de calidad sintetizando en el siguiente gráfico muy claramente los cuatro momentos a tener en cuenta en todo proceso de calidad.



**Planificar:** comprende la enunciación explícita de la política de calidad a desarrollar en la institución, así como también la determinación de la visión (el sueño a alcanzar), la misión (la razón de ser), los valores que la sustentan y los compromisos que asume. Implica, además, la mirada constante hacia la satisfacción del usuario, la explicitación de los procesos institucionales principales, los recursos económicos y humanos con que se cuenta.

**Hacer:** incluye la puesta en práctica de los objetivos planificados en relación al desarrollo de los servicios y productos que ofrece la institución.

**Verificar:** implica la medición y el seguimiento de cada uno de los procesos que se desarrollan en la institución, a través del análisis de los registros de los diferentes datos cualitativos y cuantitativos que se recaban y que permiten monitorear el modo en que se cumplen o no los objetivos propuestos.

**Actuar:** representa la toma de decisiones que debe acompañar todo proceso de verificación. Es aquí donde corresponde afianzar procedimientos exitosos o corregir desvíos, instalando planes de mejora en los casos que se consideren necesarios.

## Herramientas de mejora continua

Las herramientas que se enumeran, constituyen técnicas útiles para instrumentar en el diagnóstico de problemas, la recolección de datos, la

toma de decisiones y la planificación de procesos a desarrollar en las bibliotecas.

Para el **diagnóstico de problemas**: estas técnicas facilitan la identificación de problemas institucionales de manera rápida, participativa y efectiva.

- Espina de Ishikawa
- Técnica FODA
- Diagrama de Pareto

Herramientas de **recolección de datos** para el análisis:

- Matriz Importancia-Rendimiento
- Histograma
- Encuestas

Herramientas para la **planificación de los procesos**:

- Diagrama de flujo
- Mapa de procesos
- Rueda de Deming o Método PDCA

Herramientas para la **toma de decisiones y control**:

- Torbellino de ideas o Brainstorming
- Técnica del Metaplan
- Técnica del Diamante

Se presentan a continuación, a modo de ejemplo, los lineamientos para la aplicación de dos de las técnicas más utilizadas.

### **Torbellino de Ideas**

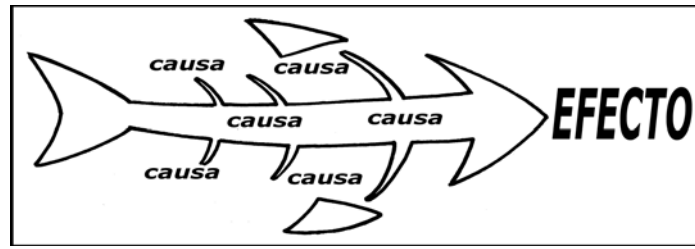
El torbellino de ideas o brainstorming se realiza con un grupo reducido de personas, donde los miembros exponen con la mayor libertad sobre un tema o problema, con el objetivo de producir ideas originales o soluciones nuevas. Es una técnica de grupo que parte del supuesto básico de permitir a la persona actuar en un clima totalmente informal y con absoluta libertad para expresar lo que se le ocurra, sea esto razonable o extravagante, real o imaginario, para dar posibilidad que aparezca una idea destacada.

El grupo debe conocer el problema, tema o área de interés sobre el cual se va a trabajar con cierta anticipación, con el fin de informarse y pensar sobre él. Terminado el paso previsto para el surgimiento de ideas, se pasa a considerar, ahora en sentido crítico y en un plano de realidad, la viabilidad o practicidad de las propuestas más valiosas. Se analizan las ideas en un contexto de posibilidades prácticas, de eficiencia y de acción concreta. Por último, el director del grupo hace un resumen y junto con los demás miembros se llega a una decisión final.

### Diagrama Causa Efecto

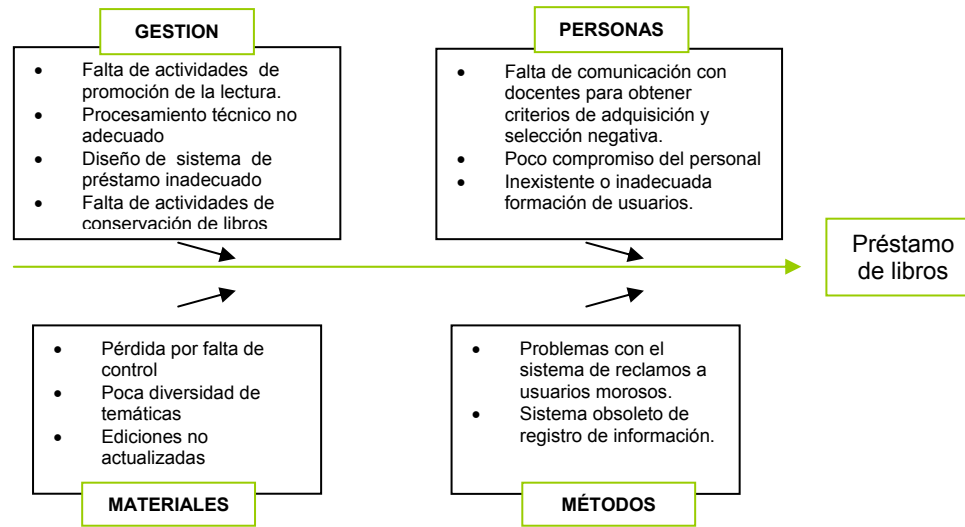
El diagrama de Causa-Efecto es una gran herramienta para encontrar las verdaderas causas de un problema. Si se utiliza esta técnica se obtendrá, por lo general, una buena definición del mismo.

Los diagramas de Causa-Efecto también se denominan espina de pescado (por su forma). La índole visual de este método ayuda a identificar fácilmente causas y sus relaciones.



a) Se define el problema. Se sintetiza la información sobre el problema en unas pocas palabras claves que describan el resultado o efecto del problema. Se escribe este efecto en un recuadro en una hoja grande de papel. Por ejemplo, préstamo de libros.

b) Se definen las principales categorías de causas del problema: por ej.: gestión, personas, materiales, métodos.



c) Se pone en marcha un torbellino de ideas sobre las causas posibles.

d) Se generan tantas ideas como se pueda para cada categoría. Se identifican las causas más probables.

e) Se recomienda no apresurarse con una solución, mientras se identifican las causas posibles del problema. Se consideran luego todas ellas y se reducen a las más probables. Hay que asegurarse que éstas sean las verdaderas.

## **Cómo lograr una Gestión de Calidad en Bibliotecas**

La gestión de calidad en bibliotecas debe entenderse como un proceso o actividad constante. Esto supone una actitud proactiva de todos los integrantes de la institución en relación al logro de la mejora continua. Para ello, es preciso detectar los errores o fallas en el sistema que son pasibles de ser previstos o solucionables. Esta actitud debe extenderse también a los actores e instituciones con quienes se interactúa.

De esta manera implementar un sistema de calidad permite:

- Mejorar el conocimiento acerca de los usuarios, sus deseos y necesidades
- Mejorar las relaciones con los mismos
- Mejorar la imagen de la biblioteca
- Mejorar la calidad de productos y servicios
- Mejorar la calidad de la información, pues mejora la comunicación
- Mejorar la calidad de recursos humanos, pues se forman de manera sistemática y se comunican mejor
- Mejorar la competitividad de la biblioteca y de sus prestaciones
- Reducir costos y errores. Disminuir el número de quejas
- Favorecer el crecimiento de la biblioteca y facilitar la obtención de recursos
- Dinamizar e integrar al personal, logrando su compromiso y proactividad

Una gestión de calidad debe incluir las siguientes premisas:

- Concebir la calidad como un proceso de mejora continua: el proceso de gestión de calidad, mediante la aplicación de mecanismos de control de dichos procesos, su normalización y medición, que la convierte en una actividad continua de toma de decisiones para lograr perfeccionar, anticipar y/o detectar posibles fallas.
- Incorporar en el proceso el aseguramiento de la calidad, que consiste en mantener un nivel de calidad constante en nuestro servicio,

lográndose ésto a través de la toma de mediciones periódicas y su posterior verificación.

## Factores facilitadores para desarrollar un sistema de calidad

Implantar un sistema de gestión de calidad no es fácil. Hay que romper las inercias y rutinas, implicar a todo el personal e instalar modalidades de trabajo innovadoras. Entre los factores que posibilitan la implantación se encuentran:

**Liderazgo de la dirección:** el equipo que lidera la institución propone un modelo de calidad y es capaz de involucrar a todos los miembros de la organización en sus procesos. Apoya con recursos concretos el desarrollo de los programas de mejora continua que surjan y reconoce y valora los esfuerzos y los logros de las personas interesadas en los mismos.

**Orientación al usuario:** se refiere al conocimiento del usuario y su satisfacción a través del sondeo de sus necesidades. Se entiende por satisfacción a la capacidad de responder a las expectativas del usuario armonizándolas con los objetivos y prioridades de la institución. La satisfacción del usuario se mide de dos formas: *directamente* preguntando al usuario su nivel de satisfacción con el servicio recibido por medio de entrevistas y/o encuestas sobre satisfacción de usuarios o *indirectamente* por el análisis de sugerencias y quejas recibidas en el buzón de sugerencias. También a través de otros mecanismos de participación: **Comité de Usuarios**, que realizan una evaluación periódica del grado de cumplimiento de los servicios y compromisos de la institución y de **Grupos Focales**, que consisten en reuniones conformadas por usuarios frecuentes con la finalidad de conocer sus opiniones en relación a los servicios ofrecidos.

**Gestión de los Recursos Humanos:** Se refiere a la gestión para mejorar las competencias del personal de manera tal que se sienta participe de los programas de mejora. Se deben tener en cuenta su formación permanente, la correlación entre su perfil y las tareas asignadas, la participación en la toma de decisiones y la creación de un clima organizacional que permita la comunicación interpersonal.

**Satisfacción del personal:** se refiere al grado de satisfacción personal y profesional de los trabajadores en relación a su entorno laboral.

**Planificación a largo plazo, visión estratégica:** La planificación estratégica incluye la política y estrategia institucional que se expresan a través de la misión, visión, objetivos y valores que aparecen en los proyectos de la institución.



- La **misión** expresa la razón de ser de la institución. Es un documento de intenciones que define los asuntos de los que entiende la organización, es decir, los productos y servicios que ofrece, y como se plantean aquellos asuntos que afectan a los procesos fundamentales de vida de la institución. Se resume en la pregunta *¿Quiénes somos?*
- La **visión** es la imagen deseada y alcanzable en el futuro. Es una visión del futuro de la organización creíble y realista, que mejora la situación presente. Refleja los posibles procesos de cambio en los que está comprometida la institución, así como los valores, principios y creencias sobre cuestiones trascendentes. Se sintetiza en la pregunta *¿Hacia dónde vamos?*
- Los **valores** son aquellas cualidades determinadas por la misma institución, para guiar y orientar la conducta institucional, el porqué se acciona de una determinada manera y no de otra, está basado en los valores institucionales. A modo de ejemplo, los valores que identifican a la Biblioteca Nacional de Maestros son:
  - Accesibilidad
  - Compromiso
  - Comunicación y Capacidad de respuesta
  - Confiabilidad
  - Confianza
  - Equidad
  - Idoneidad
  - Transparencia

**Análisis, control y normalización de los procesos de trabajo:** metodología implementada con el propósito de lograr resultados que se mantengan en el tiempo en forma estable

**Impacto en la sociedad:** se refiere a la relación de la institución con el entorno social.

**Los resultados de la institución:** se refiere a los logros obtenidos.

**Seguimiento:** se refiere al monitoreo periódico de los objetivos propuestos.

**Evaluación:** la recolección de datos objetivos permite el análisis y toma de decisiones.

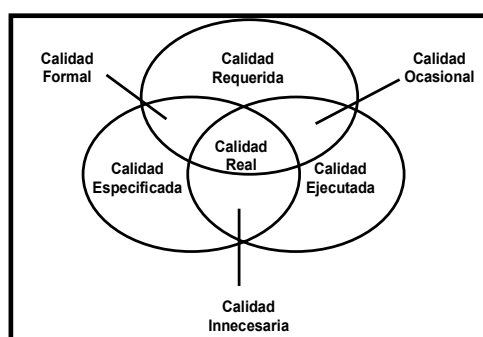
## Factores obstaculizadores para desarrollar un sistema de calidad:

- La falta de liderazgo proactivo de los directivos y responsables de las instituciones.
- La satisfacción con el estado actual de la institución.
- La falta de receptividad a las necesidades de los usuarios (no escuchar la voz de las demandas de los usuarios)
- La gestión personalista, es aquella en la que los miembros de las instituciones actúan guiados por una concepción de gestión individualista basada en su propia intuición y experiencia. Muchas veces este tipo de gestión pone obstáculos al desarrollo a una gestión de calidad aprobada por la institución.

## Hacia la calidad real

Existen distintos tipos de calidad, que pueden darse en el proceso hacia la calidad real. Entre ellos podemos mencionar: calidad **requerida**, calidad **formal** y calidad **real**.

La *calidad requerida* es aquella que el cliente quiere y expresa como indispensable. La *calidad formal* es aquella cuyos estándares están definidos y especificados pero no se cumplen. Solamente hablamos de *calidad real* cuando está especificada, es requerida por el usuario y además es ejecutada.



A modo de ejemplo analizaremos el servicio de préstamo de libros a domicilio en relación a los distintos tipos de calidad brindada en el camino hacia la calidad real.

Si observamos el servicio de préstamo en Sala de Lectura de la Biblioteca Nacional de Maestros veremos que el estándar comprometido desde el momento en que el usuario solicita el material y hasta que se le entrega no debe exceder los 5 minutos. Si este tiempo no se cumple nos encontramos ante un caso de *calidad puramente formal* pues está especificada, es requerida por el usuario, pero no es ejecutada.

La calidad que es requerida por el usuario y que es ejecutada pero no está especificada a través de procedimientos escritos es una *calidad puramente ocasional* que va a depender exclusivamente de quien atienda al usuario.

Por ejemplo: el usuario pretende ser atendido con rapidez y el bibliotecario ejecuta inmediatamente su solicitud. Si este tiempo de respuesta (inmediatez) no se encuentra especificado en ningún documento de la biblioteca, la calidad brindada es puramente ocasional y puede no darse en otro momento en que es atendido por otra persona.

La calidad especificada y ejecutada pero no requerida por el usuario es innecesaria ya que no se valora.

Por ejemplo: el usuario es atendido con rapidez ya que la institución se encuentra comprometida a brindar un servicio en un determinado período de tiempo. Este valor (tiempo de respuesta) podría no ser significativo para el usuario, por lo tanto no sería valorado. En este caso, hablamos de calidad innecesaria.

La *calidad real* es aquella que está especificada, es requerida por el usuario y además es ejecutada por el personal de la institución.

Por ejemplo: el usuario solicita un libro al bibliotecario, éste lo entrega en el lapso comprometido institucionalmente, cumpliendo con la calidad requerida y especificada. En este caso podemos hablar de calidad real.

## Experiencias de la Biblioteca Nacional de Maestros

La BNM, con el propósito de transferir la experiencia recogida con la implementación del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano y como estrategia de aplicación de los conceptos anteriormente mencionados, fomenta el inicio de una gestión de calidad en las bibliotecas escolares a partir de la elaboración de una Carta de Servicios, la cual se desarrolla con la participación reflexiva y el compromiso del cuerpo directivo, docente, no docente y los alumnos de cada establecimiento.

Las cartas de servicios son un compromiso público de la institución con sus usuarios en relación al respeto de estándares de calidad y la realización de mejoras en la prestación de los servicios. Los principios que las inspiran son: igualdad, imparcialidad, continuidad, participación, información, calidad y transparencia.

### ¿Para qué realizar una Carta de Servicios?

Para que los ciudadanos puedan:

- Conocer la existencia de los servicios que tiene a su disposición
- Saber qué puede esperarse de los servicios que presta la institución
- Comunicar el modo de acceso a los servicios
- Informar acerca de los derechos y deberes de los usuarios

- Conocer los mecanismos institucionales de reparación cuando las cosas no salen bien (procedimiento para acordar soluciones)

### Los componentes que integran una Carta de Servicios son:

- Definición de la misión, visión y valores de la biblioteca
- Descripción de los servicios ofrecidos
- Identificación de los distintos usuarios
- Identificación de los responsables de los servicios
- Descripción de las formas de acceso a los servicios
- Enumeración de los derechos y obligaciones de los usuarios
- Explicitación de los estándares de calidad ofrecidos de los servicios
- Explicitación del procedimiento para la presentación de quejas y mecanismos de compensación implementados
- Información sobre formas de participación de los usuarios
- Explicitación de compromisos de mejora institucionales

Una vez redactada la Carta de Servicios por los miembros de la institución, se la supervisa desde la BNM, se firma (por las autoridades de la escuela), se imprime, se difunden en la comunidad educativa y se inicia la etapa de su puesta en marcha. Luego se monitorea y evalúa su cumplimiento. El monitoreo y la evaluación son los instrumentos de medición y control que se utilizan para observar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Carta de Servicios. Actúan como canal de retroalimentación que sirve para mejorar la gestión y el desempeño de los servicios, generando actitudes más responsables en la implementación de los procesos de mejora continua.

Con este propósito, desde el año 2000, la BNM viene desarrollando talleres de capacitación en donde se imparten conocimientos teórico-prácticos acerca de la política y gestión de calidad en las bibliotecas escolares, los cuales han permitido la elaboración de las Cartas de Servicios como documentos que reflejan los estándares de los servicios y los compromisos de cada una de ellas para con los usuarios.

Esta experiencia piloto se ha replicado en 130 bibliotecas provinciales, populares y escolares pertenecientes a las provincias de Buenos Aires, Chaco y Salta. Las mismas asumen el compromiso público de la biblioteca en relación a sus usuarios de respetar estándares de calidad y realizar mejoras en la prestación de los servicios.

“La biblioteca de los maestros” demuestra con esta propuesta institucional que el Estado puede proveer, de esta manera, capacitación en información de calidad a los ciudadanos que con su contribución y consenso permiten avanzar en el fortalecimiento de la gestión pública.

**Etapas de capacitación realizadas en las siguientes jurisdicciones:**

	I	II	III	IV	V	VI	Bibliotecas Capacitadas
<b>Salta</b>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	30
<b>Chaco</b>	2003	2003	2003	2004	2005		100
<b>Chubut</b>	2004	2005					50
<b>Tigre</b>	2001	2003	2003	2004	2004	2005	1
<b>Campana</b>	2004	2005					30

**Acceso a capacitaciones en el eje de Gestión del Conocimiento**

- **A nivel provincial:** Por solicitud de los equipos de referentes del Proyecto BERA, a través de acciones enmarcadas en las Actas derivadas de los convenios provinciales.
- **A nivel de consorcios de escuelas con un proyecto común:** Por parte de consorcios de escuelas a los equipos provinciales.
- **Escuelas individuales:** Solicitud a la BNM, a [bnmbera@me.gov.ar](mailto:bnmbera@me.gov.ar), para su inclusión en capacitaciones conjuntas modalidad express, junto a otras unidades educativas.
- **Materiales en la página web:** <http://www.bnm.me.gov.ar/> ¿Cómo participar en esta oferta / eje de BERA.

## Bibliografía

- Alvarez, Manuel. El liderazgo de la calidad total. Barcelona: Praxis, 1998.
- Argentina. Secretaría para la Modernización del Estado. Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Buenos Aires: Eudeba, 2001.
- Arriola Navarrete, Oscar. Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad. Buenos Aires: Alfagrama, 2006.
- Beare, Hedley, Brian J. Caldwell y Ross Millikan. Cómo conseguir centros de calidad. Madrid: La Muralla, 1992.
- Bernillon, Alain y Olivier Cerutti. Implantar y gestionar la calidad total. 2ª ed. Barcelona: Gestión 2000, 1993.
- Chang, Richard Y. Resolución de problemas: guía práctica para resolver problemas paso a paso. España: Ediciones Gránica, 1996.
- Cirigliano, Gustavo F.J. y Anibal Villaverde. Dinámica de grupos y educación. Buenos Aires: Humanitas, 1966.
- Galgano, A. Calidad total. Madrid: Díaz de Santos, 1993.
- López Ruperez, F. La gestión de calidad en educación. Madrid: La Muralla, 1994.
- Pérez Juste, Ramón, et al. Hacia una educación de calidad. Madrid: Narcea, 2000.
- Ponjuán Dante, Gloria. "Gestión de información, gestión del conocimiento... gestión del futuro. Ciencias de la Información La Habana 30.3 (1999): 43-53.
- Rico, Rubén Roberto. Total customer satisfaction: satisfacción y deleite total de los clientes. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998.
- Rico, Rubén Roberto y Jorge Hermida. Calidad estratégica total aplicada. TQM Process. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992.
- Rodríguez, Gloria María y Claudia Giraldo. Certificación de calidad para la biblioteca pública: una experiencia para compartir. World Library and Information Congress: 69 th IFLA General Conference and Council. Berlín 1-9 Agosto 2003.

## Sobre las autoras

### **Graciela Teresa Perrone**

Licenciada en Sociología (Universidad de Buenos Aires)  
Master en Políticas Públicas (Universidad Di Tella)  
Co-autora de la Ley N° 23.351, su fondo y su reglamentación. Ley de Bibliotecas Populares.  
Directora de la Biblioteca Nacional de Maestros desde 1993 hasta la fecha.  
Miembro del Consejo Consultivo Honorario de Bibliotecarios de la Biblioteca Nacional (2006)  
Coordinadora Proyecto BERA.

### **Silvia Adriana Mei**

Licenciada en Sociología (Universidad de Belgrano)  
Docente universitaria.  
Coordinadora General y Coordinadora de Comunicaciones de la Biblioteca Nacional de Maestros.  
Co-coordinadora del área de Gestión de Calidad y responsable técnica de los programas de calidad en la Biblioteca Nacional de Maestros.  
Realiza acciones de capacitación en el marco del Proyecto BERA.

### **María Graciela Rodríguez**

Licenciada en Historia (Universidad Nacional de Cuyo)  
Actualmente es Co-Coordinadora del área de Gestión de Calidad de la Biblioteca Nacional de Maestros y miembro de la Coordinación de Comunicaciones de la misma institución.  
Realiza acciones de capacitación en el marco del Proyecto BERA.  
Participa en los programas de calidad que se desarrollan en la institución.