

100
100

T-1828

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE BIBLIOTECOLOGIA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



1930

**“GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS
DE LA BIBLIOTECA DEL CENTRO DE
ESTUDIOS BRASILEÑOS”**

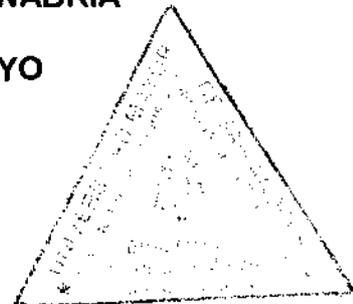
PROYECTO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
BIBLIOTECOLOGIA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

PRESENTADO POR:

MARY CECILIA LA TORRE CÉSPEDES
ROCIO PATRICIA QUISBERT SANABRIA

TUTOR: Lic. ARZIL ARAMAYO

La Paz – Bolivia
2007



"En el umbral del silencio se alza la voz de la sabiduría sencilla como es ella, concedora de su valía.

Nos transmite sus experiencias no solo de la vida, nos permite ejercer nuestro libre albedrío.

A través de ella llenamos nuestras ansiedades y colmamos nuestras exigencias, nos abre las puertas del conocimiento y la libertad de la información".

Rosy y Mary

Agradecimientos:

Al Lic. Arzil Aramayo Gómez tutor de este proyecto por su invaluable colaboración y ánimo positivo.

Al personal del CEB por su importante contribución.

A Mabel y Jesusa por su trabajo silencioso e importante para llegar donde estamos.

A nuestros queridos docentes y en especial a la carrera de Bibliotecología por sus enseñanzas y a la Universidad Mayor de San Andrés.

Rosy y Mary

Dedicatoria:

Dedico este trabajo a mi abuelita Prudencia quién nos acompaña y constituyó una gran familia los que estuvieron en mis momentos difíciles y en los más gratos también.

Agradecimientos:

A mi hijo Alek "porque su sonrisa es mi alegría, su mirada mi sustento y sus pasos mi camino para disfrutar y reaprender en este plano". A mí apreciado esposo Juan de quien tanto aprendí y a quien tanto enseñe.

A Rosy con cariño quien es la esencia del presente trabajo de investigación.

Gracias le doy a Dios, a la vida y a cuantos seres están en mi camino.

Mary

Dedicatoria:

A mi papá (+) y mi mamá (+), ausentes en cuerpo pero presentes en esencia, a Andreita por existir, a mi querido hermano Miguel, a mi tía y primas por su compañía y aliento.

Agradecimientos:

A mi compañera Mary sin la cual este proyecto quizá no hubiera sido posible.
A Gonzalo por su apoyo incondicional en mis años de estudio.

Rosy

INDICE

INTRODUCCIÓN

a) Planteamiento del Problema.....	2
b) Justificación.....	2
c) Metodología de la investigación.....	3
1. MARCO TEORICO.....	5
1.1 Eficiencia.....	5
1.2 Eficacia.....	5
1.3 Competitividad.....	5
1.3.1 Proceso para lograr una mayor competitividad.....	6
1.3.2 Calidad: estrategia de la competitividad.....	7
1.4 Gestión total de la calidad.....	8
1.4.1 Principales componentes de la gestión total de la calidad.....	11
1.4.2 Principios básicos de la gestión total de la calidad.....	14
1.5 Normas ISO 9000: 2000.....	15
1.6 Planificación estratégica.....	16
1.7 Benchmarking.....	18
1.8 Usuario.....	21
1.8.1 Satisfacción del usuario.....	22
1.9 Servicios.....	23
1.9.1 Calidad de los servicios.....	23
2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	
2.1 Descripción de la situación inicial.....	26
2.2 Recolección de datos (Encuestas y entrevistas).....	31
2.3 Matriz FODA.....	39
2.4 Benchmarking.....	42
2.4.1 Determinación de indicadores de desempeño.....	44
2.4.2 Sistema de indicadores de desempeño.....	48
2.4.3 Descripción de la fórmula matemática.....	50
2.4.4 Selección de las socias del Benchmarking.....	52
2.4.5 Metodología de recopilación de información.....	54
2.4.6 Proceso de Benchmarking.....	54
2.4.6.1 Benchmarking comparativo.....	56
2.4.6.2 Sistema de indicadores de excelencia.....	57
2.4.6.3 Benchmarking interno y autoevaluación.....	58
2.4.7 Relación y diferencia entre el Sistema de Gestión de la Calidad y el modelo de excelencia.....	59

3. ESTUDIOS DE VIABILIDAD

3.1 Estudio Técnico.....	61
3.2 Estudio Jurídico.....	63
3.3 Estudio Social	64
3.4 Estudio de la Capacidad Organizacional.....	64
3.5 Estudio Financiero	65

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1 Visión – misión – objetivos.....	67
4.2 Plan de acción.....	69
4.3 Propuesta de Sistema de gestión de calidad	70
4.4 Manual de la calidad.....	75
4.5 Manual de procedimientos.....	116
4.6 Manual de funciones.....	126
4.7 Reglamentos.....	133
4.8 Programa de formación de usuarios.....	137
4.8.1 Metodología de la formación de usuarios.....	137
4.8.2 Objetivos del programa de formación de usuarios.....	139
4.8.3 Contenidos de las visitas guiadas.....	141
4.8.3.1 Desarrollo de las visitas guiadas.....	141
4.9 Derechos de los usuarios y obligaciones, políticas internas.....	147

5. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO.....149

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

La Embajada del Brasil en Bolivia tiene como misión estrechar los lazos de cooperación y entendimiento entre las dos naciones, mediante el fortalecimiento de las relaciones bilaterales y el fomento de intercambio comercial y de las actividades de índole económico y cultural. Asimismo, busca fomentar una mejor comprensión de su sociedad, su gobierno y su cultura por medio de programas educativos, culturales e informativos que alcanzan a toda la sociedad boliviana; para estos fines ha instituido, como parte de su Sector Cultural, Prensa y Divulgación, el Centro de Estudios Brasileños CEB.

El CEB fue fundado el 7 de septiembre de 1958, está integrado a la comunidad paceña con diversas actividades culturales, como la organización y auspicio de seminarios, filmes brasileños, exposiciones de arte, etc. También ofrece cursos regulares e intensivos de portugués.

El CEB cuenta con una Biblioteca abierta al público en general en horario de oficina y desempeña sus actividades en un ambiente adaptado, en éste se ha dispuesto el material bibliográfico y el mobiliario a manera de estantería abierta. La Biblioteca apoya los objetivos del Centro, ofreciendo a sus usuarios un acervo de cerca de 5000 volúmenes relacionados con la realidad social, económica y cultural del Brasil. Tiene a disposición de los usuarios casetes de música brasileña, periódicos, revistas y discos compactos, además una colección de videos de cine brasileño, material didáctico y de turismo.

Los diferentes capítulos del presente trabajo se orientan hacia el mejoramiento de la calidad en los servicios de la Biblioteca del CEB en consecuencia se utilizaron los lineamientos de la planificación estratégica y las Normas Internacionales ISO 9000:2000.

El propósito fundamental de esta propuesta es el mejoramiento del desempeño global de la biblioteca, la utilización eficiente de los recursos, la orientación de los

objetivos hacia las expectativas de los usuarios y alcanzar un nivel de calidad de excelencia en los servicios y asegurar su sostenibilidad a través del tiempo.

a) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Biblioteca del CEB en la actualidad se encuentra prestando servicios de información de manera insuficientes, sin la calidad requerida por sus usuarios, no gestiona sus recursos (materiales, económicos, bibliográficos, humanos) de manera eficiente, la falta de capacitación del personal y la inexistencia de sus procesos documentados, impiden que la información llegue de manera optima al usuario y restringe el diseño y difusión de nuevos servicios, aspectos que motivan la presente investigación.

b) JUSTIFICACIÓN

El modelo de Biblioteca que subyace en la sociedad de la información en la que estamos inmersos en la actualidad es complejo y engloba diversos componentes: se concibe como un dinámico centro de recursos y un activo servicio de información de calidad todo ello en pos de la satisfacción de las necesidades de los usuarios, además debe cumplir un papel esencial en relación con la formación y el aprendizaje de los mismos, y con su entorno social y cultural utilizando para ello todos los recursos que dispone eficientemente, sobre todo empleando lo que se ha denominado "nuevas tecnologías". Para cumplir todo ello es menester utilizar modelos y técnicas que estén acorde con los tiempos de cambio en que vivimos. La aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad en ese sentido es factor clave para lograr la transformación y dinamización de la biblioteca para liderizar las unidades de información especializadas, de este modo reunir las condiciones precisas para un optimo funcionamiento y cumplir de esta manera a cabalidad su misión y objetivos; todo ello deberá impulsarse desde la perspectiva de un modelo de biblioteca que utilice sus recursos de manera eficiente, y que brinde a sus usuarios reales y potenciales diversos servicios diseñados acorde con sus expectativas y posibilitando a todo el personal de la Biblioteca participación activa en la toma de

decisiones. Parte de esta transformación tiene que ver con la organización, sistematización y documentación de los procedimientos y procesos bibliotecológicos, con el diseño de nuevos servicios de calidad y con la proyección de ofertar éstos a usuarios externos.

Partiendo de estas premisas en la Biblioteca del CEB se podrán orientar las estrategias hacia las necesidades del usuario, lo que proporcionará una mayor rentabilidad de los recursos invertidos, a la vez se pondrá en marcha un proceso de control de calidad en los procedimientos, procesos técnicos y prestación de servicios que asegurará un alto porcentaje de satisfacción del usuario. Actualmente obtener información oportuna, adecuada y en el tiempo preciso es fundamental en todos los campos del conocimiento, su aprovechamiento y difusión de manera eficiente es el gran reto de los profesionales de la información.

A través del planteamiento y la aplicación teórica de las herramientas de la planificación estratégica se pretende detectar los elementos claves para el desarrollo de esta unidad de información y asegurar asimismo su mejoramiento continuo a través de un Sistema de Garantía de Calidad y la técnica de benchmarking.

c) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se partió de la investigación exploratoria y la observación directa aplicados a la biblioteca y su comunidad, con el objetivo de recoger información básica.

Primera etapa

En esta etapa se procede a realizar una investigación exploratoria que consiste en analizar y determinar los problemas de la unidad de información; además se recopila información relevante para el sustento del marco teórico.

Segunda Etapa

En esta etapa se utiliza el método descriptivo para realizar un diagnóstico estratégico (descripción, encuestas, benchmarking) y establecer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Tercera etapa

La tercera fase del proyecto consiste en estructurar la propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad en los servicios de la biblioteca del CEB, como respuesta a los problemas detectados.

Los instrumentos de investigación que se utilizan son los siguientes:

- ◆ Análisis documental para recopilación de datos referida a la unidad documental en estudio y sobre los temas que toca este trabajo con el fin de elaborar un marco teórico sólido.
- ◆ Entrevistas al personal que trabaja en la biblioteca donde se optó por la entrevista informal no dirigida para crear así un clima de confianza.
- ◆ Cuestionarios aplicados a la comunidad de usuarios, por una parte, compuesto por preguntas cerradas y abiertas, cuyo fin es conocer su opinión en relación a los servicios que presta la biblioteca; por otra parte, se aplican cuestionarios a las unidades especializadas socias del benchmarking. Estos datos son de suma importancia por cuanto este trabajo se orienta hacia la satisfacción global de las necesidades de información de los usuarios.

1. MARCO TEÓRICO

La búsqueda continua del mejoramiento de la calidad en los servicios y productos en las empresas u organizaciones ha dado como resultado diversos métodos, técnicas y conceptos para lograr mayor competitividad en un mercado que día a día se expande más; éstos son aplicables a cualquier organización en la cual se tenga el verdadero ímpetu de cambio y progreso. Algunos de éstos métodos, técnicas y conceptos son utilizados en el presente trabajo, motivo por el cual necesitaremos de una breve explicación de los mismos.

1.1 EFICIENCIA (del latín *efficientia*: acción, fuerza, virtud de producir)

La eficiencia es una medida sintética de los resultados obtenidos (potenciales o reales), respecto a los medios utilizados (recursos, tiempo, etc.), implica un criterio económico, esto quiere decir la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

1.2 EFICACIA (del latín *efficax*: eficaz; que tiene el poder de producir el efecto deseado)

Relación entre los resultados obtenidos y los objetivos, las normas o los estándares a alcanzar. La eficacia puede ser definida como el alcance de los objetivos u otros efectos buscados de un programa, de una organización o de una acción. Es decir que implica la capacidad de la organización para alcanzar las metas o resultados propuestos.

1.3 COMPETITIVIDAD

Por competitividad entendemos la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja competitiva de una organización está en su habilidad, recursos de toda índole, conocimientos y atributos, de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que los tienen pero en menor medida, o que no haga uso adecuado de ellos, esto posibilita que nuestra organización obtenga rendimientos superiores a los de la competencia.

Para alcanzar un nivel adecuado de competitividad, y luego para mantenerlo a largo plazo, se utiliza un proceso de análisis y decisión, denominado "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de la organización hacia una eficiencia global de la misma.

Para explicar mejor la eficiencia, se considera los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna es la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles: personal, capital, materiales, ideas, información, etc. La competitividad externa se relaciona con los logros de la organización en el contexto del sector al que pertenece. Determinar un sistema de referencia o modelo ajeno a la organización para establecer parámetros de comparación competitiva, se logra a través de la técnica del benchmarking. La organización, una vez alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá procurar mantenerla a largo plazo, ello se basará en generar nuevas ideas, servicios y productos, y de buscar nuevas oportunidades de mercado, y en términos más amplios en un modelo de gerencia de calidad que asegure su competitividad.

1.3.1 PROCESO PARA LOGRAR UNA MAYOR COMPETITIVIDAD

FACTORES SOBRE LOS CUALES SE DEBE TRABAJAR	METODOLOGÍA GENERAL	HERRAMIENTAS PARA EL CAMBIO
Precios /costo Calidad Diseño	Creación de ventajas comparativas dinámicas	Implantar sistemas de autoevaluación cualitativa y de autoevaluación cuantitativa para promover el cambio estructural al interior de la empresa.

Servicio al Cliente

Oportunidad

Aprendizaje y Mejora Continuos

Acceder a información y utilizar guías para mejorar la gestión de los negocios.

Adecuación a las reglas de la competencia internacional: ambientales, laborales, subsidios y estímulos.

Disposición al cambio

Llevar a cabo contactos internacionales para lograr el conocimiento de los mercados internacionales.

Volúmenes

Introducción de innovaciones técnicas y de organización

Aprovechar todos los programas de apoyo a la modernización y desarrollo productivo y empresarial.

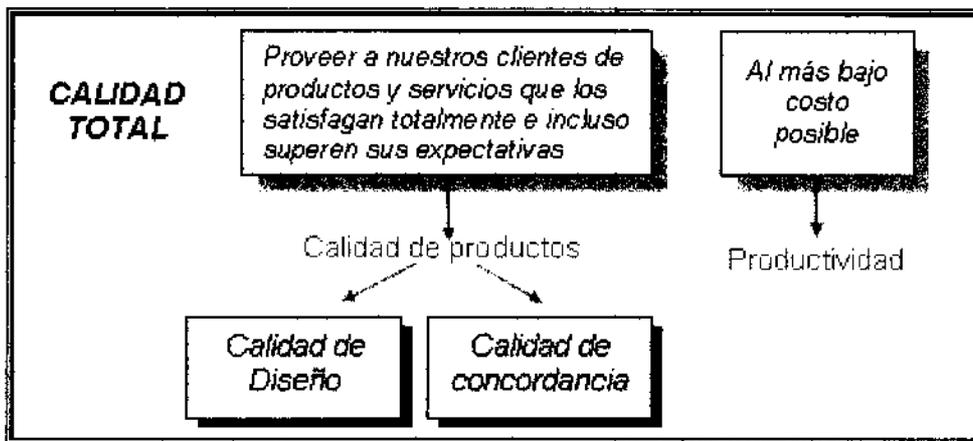
Estrategia Competitiva

Flexibilidad

Establecer un nuevo patrón de eficiencia

Fuente: Torres Llosa Villacorta, Eduardo; "Limitaciones del enfoque tradicional de ventaja competitiva ante el avance tecnológico. Bases para la elaboración de una política tecnológica". Lima: Universidad del Pacífico, 1990.

1.3.2 CALIDAD: ESTRATEGIA DE LA COMPETITIVIDAD



Fuente: www.Monografias.com/ISO:9000 (consultada en marzo 2006)

El mundo vive desde hace un tiempo un proceso de cambio acelerado y de competitividad global, esto ha derivado en un cambio total en el enfoque de la gestión de las organizaciones. Esta visión esta estrechamente ligada a lograr **mayor eficiencia y brindar servicios de calidad**, lo que está obligando a que en las

organizaciones se adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad, para que esta responda de manera idónea a la creciente demanda de servicios de óptima calidad y cada vez más eficientes y rápidos.

La demanda de calidad se universaliza, y las exigencias en términos de eficiencia y calidad se extienden a todos los ámbitos, se exige más de los productos, de los servicios, de los tiempos de espera, de la atención personal y profesional, etc. Según la norma ISO 8402, entendemos calidad como “la totalidad de cualidades y características de un producto o servicio que le permiten satisfacer las necesidades expresadas e implícitas de los usuarios / clientes”. En lo que a bibliotecas se refiere “la calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que repercuten en la capacidad de la biblioteca para satisfacer las necesidades expresadas e implícitas de los usuarios”¹

El concepto de calidad total está ligado al concepto de “paradigma”; un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

Calidad total, entonces es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo para hacer bien las cosas, de manera óptima, eficiente y está orientada hacia el usuario, hacia su satisfacción. En términos amplios la satisfacción del usuario, es en última instancia la variable más importante dentro de un sistema de calidad.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial y de los procesos; tomando la organización como una máquina, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos y la misión de la organización.

La extensión del alcance del sistema de calidad a todos los procesos de la organización y la consideración de la calidad como un aspecto estratégico para la vida de la organización, condujeron a que se comenzara a denominar de manera genérica “gestión total de la calidad” (GTC) a la integración de todos estos elementos en la vida de la organización entorno a la calidad y posterior satisfacción del usuario.

1.4 GESTION TOTAL DE LA CALIDAD

El concepto de calidad dentro la gestión empresarial ha evolucionado hasta la época actual; antes de los años setenta del siglo XX, la empresa se centraba principalmente en producir, la demanda era creciente o al menos estable, y el control del mercado lo ostentaban los productores, con lo que el concepto de calidad tenía una importancia secundaria. En los años setenta, tras la crisis del petróleo se produjo un aumento de la competencia en todos los niveles del mercado, una grave recesión económica acompañada de una gran inflación, y un incremento considerable de los costes financieros, bajo esas premisas el cliente pasó a ser quien controlaba el mercado; el cliente al disponer de una gran variedad de posibles alternativas de productos y servicios, demandaba, cada vez con mayor intensidad, productos y servicios de calidad . En esta etapa el objetivo es proporcionar productos o servicios capaces de satisfacer al cliente.

Satisfacer al cliente implica que deben tomarse en cuenta sus percepciones y sus expectativas, es necesario que el sistema sea flexible para que se adapte constantemente a las cambiantes necesidades de los clientes.

La gestión total de la calidad implica la necesidad de comprometer a todos los miembros de la organización con los objetivos y políticas de calidad.

Los objetivos que se persiguen con las políticas de gestión de la calidad en resumen son:

- 1) Satisfacer al cliente, constituye el objetivo prioritario.

- 2) Conseguir hacer las cosas bien desde la primera vez.
- 3) Eliminar todo aquello que no añada valor. Evitar despilfarros.
- 4) Mejorar la capacidad de reacción del sistema mediante:
 - Productos y servicios personalizados.
 - Desarrollo rápido de nuevos productos y servicios.
 - Anticipación a las necesidades del cliente.
 - Corrección inmediata de fallos, problemas o disconformidades.

Como definición de Gestión Total de la Calidad (GTC) puede darse la siguiente: "...es el conjunto de actividades extendidas a todas las áreas, operaciones, procesos y departamentos de una organización, es decir, extendidas a toda la organización, que tiene como objetivo enviar productos o servicios libres de defectos, en el plazo requerido y que satisfagan o sobresatisfagan plenamente a los clientes / usuarios, así como elevar el nivel de calidad de todas las operaciones de la organización y que se consigue con un claro compromiso de la dirección y a través de una completa participación de todos los empleados"².

La GTC considera a los clientes como el elemento rector al que se subordina toda la actividad de la organización y de la realización correcta de todas las tareas desde el primer momento. La GTC comienza con el establecimiento de la visión, la misión, los valores y la estrategia de trabajo de la organización y culmina con el análisis y perfeccionamiento de la organización en general. Esta actividad está presente durante el ciclo completo de trabajo de la institución y requiere tanto del conocimiento de las necesidades expresas o implícitas de los clientes, como de la evaluación continua de los productos, de los servicios y de los procesos con el fin de perfeccionarlos.

Para alcanzar dichos propósitos, las organizaciones deben transformarse en entidades orientadas al cliente. Esto exige una organización más flexible y una estructura menos jerárquica con la cual responder rápidamente a los cambios que se

producen tanto en el ambiente como en las condiciones de trabajo en la que éstas realizan su actividad.

1.4.1 Principales componentes de la gestión total de la calidad

Seguidamente se relacionan los principales componentes que integran la filosofía de la GTC ³:

- El liderazgo

El liderazgo es la base catalizadora para obtener la participación de todos los integrantes de una organización a la hora de lograr un objetivo. La clave de esto radica en un liderazgo genuino en todos los niveles de la organización, de manera tal que la dirección sea capaz de transmitir la inspiración necesaria para mantener y potenciar el compromiso de los trabajadores. La principal diferencia entre líderes y directivos radica en que los primeros ponen su énfasis en los recursos emocionales y espirituales de una organización, así como en sus valores y operaciones, mientras que los directivos lo hacen en sus recursos físicos tales como las materias primas, la tecnología y el capital.

- El enfoque al empleado

Calidad total no sólo significa mejores productos y servicios, sino también mejores hombres, hombres con un sentido de realización y de pertenencia que se eleva de manera constante. Ella implica, además de reconocer la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, la educación de éste en el autocontrol activo de la calidad de lo que hace mediante la consideración de la importancia de su labor en un contacto activo y estrecho con él. En otras palabras, lo hace recuperar el orgullo por lo que elabora, al destacar que es propietario de su trabajo.

- El compromiso de los empleados

Comprometer a los trabajadores con la actividad que realizan en una organización, con sus objetivos y su visión, no necesariamente significa implantar una serie de

imposiciones. Es hacer que interioricen los objetivos en todas sus dimensiones, facetas y matices.

- El reconocimiento y la recompensa

El nuevo modelo gerencial de las organizaciones estimula a las empresas a sensibilizarse con la búsqueda de un programa que suponga distintas formas de reconocimiento. El reconocimiento al trabajo bien realizado; la atención, estudio y, si es factible, la implantación de ideas novedosas, son detalles que el nuevo enfoque de la calidad no deja escapar. Las instituciones que han adoptado el modelo de la calidad total incluyen un programa de estímulos y recompensas en sus costos. Están convencidos de que incurrir en estos gastos es una forma de alcanzar logros y compromisos por parte de los trabajadores.

- El adiestramiento

La motivación y la formación son esenciales para ayudar a los trabajadores a comprender su papel en la satisfacción de los usuarios / clientes. El éxito a largo plazo puede garantizarse de esta forma. No es la amplitud de lo que se enseña necesariamente lo más importante, sino qué se enseña.

- El enfoque al cliente

Este modelo de negocios comienza con el enfoque al cliente y termina con su satisfacción. El objetivo de una organización, enfocada al cliente por medio de la calidad total, es potenciar y conservar a sus clientes, así como atenuar la diferencia entre lo que esperan y reciben de ella. Cuando las organizaciones comprendan que el cliente es la persona más importante en cualquier negocio, que dependen de él, que es su objetivo, que no se relaciona con la afirmación según la cual el cliente siempre tiene la razón, que no es una interrupción al trabajo y que no se le está haciendo un favor al atendersele, entonces se estarán dando los primeros pasos en busca de la calidad.

- La planificación estratégica

La planificación estratégica implica el análisis para determinar la estrategia y las acciones para su puesta en práctica, así como la asignación de recursos para lograr un objetivo. Dicha planificación es un ingrediente clave en la GTC, pues su concepción supone la perfección, la posición ventajosa, la minuciosidad, la ingeniosidad, la habilidad, la acción integrada y la orientación económica. Cuando se está enfocado hacia la calidad total, el ejercicio de planeación vincula aspectos técnicos y humanos en busca del logro de los objetivos.

- El cambio y la gestión de los procesos (mejora continua)

El cambio afecta a todos los ámbitos de la sociedad: la política, las costumbres, la religión, la familia y, desde luego, las empresas. Cuando una organización decide realizar una gerencia a partir de la calidad, el proceso de cambio se convierte en un proceso de mejora continua. El cambio debe gestionarse conjuntamente con el rediseño de los procesos. Las mayores dificultades para la reingeniería de los procesos, se encuentran en los factores personales y culturales.

- El benchmarking

Éste es un proceso estructurado y continuo en el que se evalúan de forma sistemática los productos, servicios y procesos de trabajo de instituciones líderes o de excelencia similares, con el fin de incorporar sus prácticas y experiencias a la organización para perfeccionar la calidad de su trabajo. Dichos líderes pueden o no pertenecer al mismo sector. Una vez analizada la diferencia que separa a la empresa de las prácticas de estas instituciones, se debe estudiar su posible asimilación o integración a los objetivos y planes de perfeccionamiento. Es una de las técnicas más importantes que se aplican para solucionar problemas e introducir mejoras en las organizaciones.

- El diseño de productos y servicios

El nuevo modelo de gestión empresarial contempla en el diseño de sus productos y servicios los siguientes aspectos: se diseñará a partir de la identificación de las

necesidades de los clientes / usuarios; así como se reevaluarán sus requerimientos mediante la ejecución de investigaciones sistemáticas; se involucrará en el proceso de diseño a los trabajadores que se encuentran en contacto directo con los usuarios y se reconsiderará la capacidad de respuesta de la organización ante cada nuevo requerimiento. El factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto a éste.

- La recolección de datos y su análisis

Por definición, el mejoramiento continuo está orientado hacia la elevación permanente de los niveles de existencia de la organización. Para ello hace falta que ésta se evalúe constantemente. En este propósito es insoslayable la utilización de datos que indiquen cómo se comporta la empresa. La recolección de datos y su análisis no debe convertirse en ningún momento en un complejo de estadísticas y datos inútiles. Si no hay control, no puede haber evaluación y si esto no se hace nunca se sabrá hacia dónde se deben orientar los esfuerzos, cómo manejar sus recursos o dónde o cómo invertir, ni se llegarán a alcanzar los resultados que se aspiran y pueden alcanzar.

1.4.2 Principios básicos de la gestión total de la calidad

A continuación se citarán algunos de los principios básicos que sustentan la filosofía de la GTC ⁴:

- La atención a los requerimientos de los usuarios

Es el fundamento primario de la filosofía de la calidad, meta prioritaria clave para la supervivencia y el crecimiento de la organización.

- El mejoramiento continuo

Es el principio rector del trabajo de las organizaciones que aplican la GTC. Dichas entidades se orientan al aprendizaje y dependen cada vez más de la competencia y creatividad de sus componentes.

- El trabajo en equipos y grupos

Es el vehículo fundamental para el planeamiento y la solución de problemas.

- Las relaciones abiertas

La transparencia de la comunicación entre sus miembros, a todos los niveles, es una condición esencial para el éxito.

El estudio de aspectos tales como la evolución de los paradigmas gerenciales durante el presente siglo, la organización de las empresas modernas, la gestión de los recursos humanos en el nuevo modelo de administración, la evolución histórica de la gerencia de la calidad hasta su etapa actual de desarrollo: la gerencia total de la calidad, así como de sus componentes fundamentales y principios básicos, facilitan la comprensión de los cambios ocurridos en materia de administración empresarial en general y de gerencia de la calidad en particular durante las últimas décadas, consideraciones que han sido básicas para la realización del presente trabajo.

1.5 NORMAS ISO

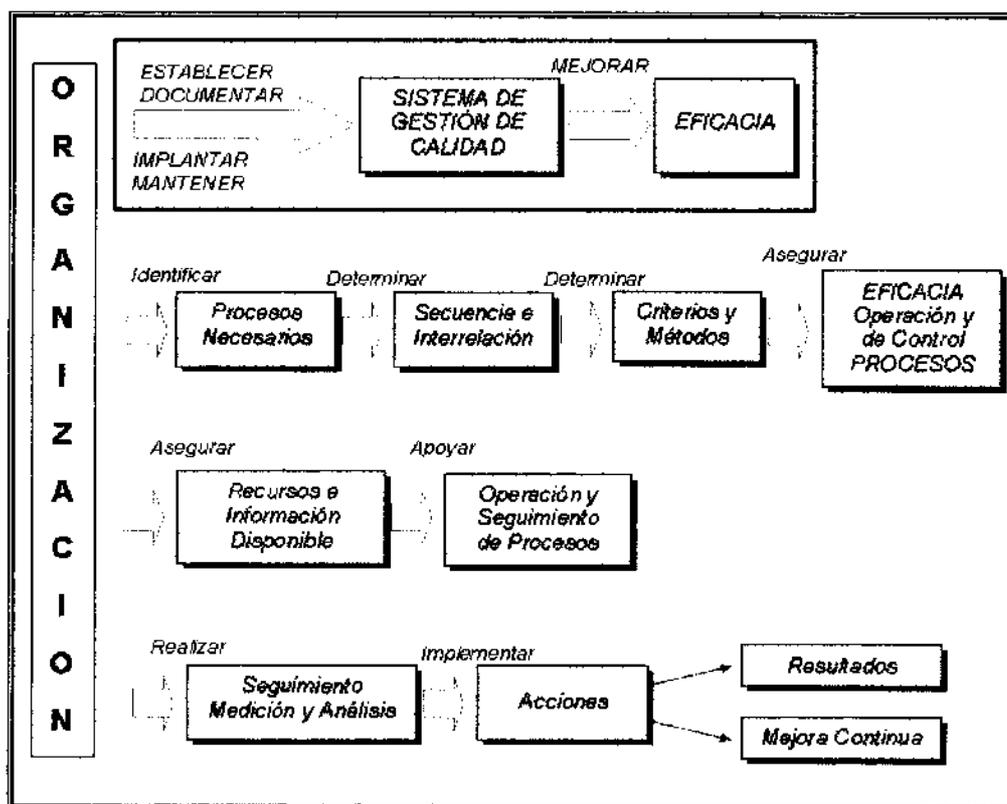
Las normas ISO 9000:2000⁵ para la gestión de la calidad aplicables a cualquier organización, se deben tomar en cuenta en la elaboración e implantación de un sistema de calidad, proporcionan lineamientos generales:

- ISO 9000:2000 (véase anexo 1) (Fundamentos y vocabulario: describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de calidad.
- ISO 9001:2000 (:véase anexo 2): Sistemas de gestión de la calidad-requisitos: especifica los requisitos para los sistemas de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan los requisitos de

sus clientes y los reglamentarios que sirvan para su aplicación, su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

- ISO 9004:2000 (véase anexo 3): Directrices para la mejora del desempeño: proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia de la organización.

Sistema de Gestión de la Calidad bajo Normas ISO 9000:2000:



Fuente: www.Monografias.com/ISO:9000 (consultada en marzo 2006)

1.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es una disciplina surgida en los años sesenta, para posibilitar a los altos directivos empresariales el análisis y determinación de los temas y objetivos estratégicos de la empresa, algunos autores opinan que

planeamiento estratégico es igual a la planeación a largo plazo; para Peters y Austin se reduce "a una idea muy simple: determinar con exactitud lo que quiere uno hacer en su compañía y en transmitirlo"⁶

Por su parte otros autores se refieren a la planificación estratégica como:

"...la planeación estratégica es la planeación de los recursos presentes y futuros, de su forma de empleo y de las interrelaciones con el entorno que influyen sobre la forma en que la organización trata de lograr sus objetivos..."⁷

"...la planeación estratégica trata con el futuro de las decisiones actuales, representa un proceso, una filosofía y una estructura..."⁸

"...planificación es un proceso dinámico tendiente a comprometer recursos de manera sistemática y con el mejor conocimiento posible del futuro; a organizar sistemáticamente los esfuerzos para utilizar estos recursos y a comparar los resultados de las decisiones con lo que se espera de ellas con la ayuda de una retroalimentación sistemática".⁹

Entonces se puede hablar de **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**, como un proceso en el cual se analiza el entorno y el interior de la organización y se determinan su visión, misión, objetivos y políticas, con el fin de establecer estrategias capaces de llevar a la consecución de los objetivos y la misión, y de poner en práctica las políticas establecidas, esto tiene que ver con la utilización eficaz de las oportunidades presentes para minimizar las amenazas futuras y con la toma de decisiones inteligentes para elegir la estrategia adecuada a las necesidades de la organización.

La aplicación de la planificación estratégica no asegura de por sí la consecución de resultados positivos, por ello es necesario una constante evaluación de los logros comparándolos con los objetivos establecidos en primera instancia, si la evaluación

no es positiva se deben ir formulando las correcciones necesarias, además de reformular los objetivos de acuerdo al entorno cambiante de la sociedad.

El planeamiento estratégico propone una evaluación realista de la situación actual en la que se encuentra la organización, es decir un autoanálisis y evaluación que debe cubrir todos los aspectos de la organización y su entorno. Se evalúa para determinar la efectividad de las actuales operaciones, para obtener datos con el fin de modificar objetivos, para aumentar el conocimiento sobre el usuario y determinar sus expectativas y necesidades, y sobretodo para determinar la ventaja competitiva de la organización (en qué se va a diferenciar de las demás, qué ofrece o que puede ofrecer que otros no lo hacen). También se evalúa la rivalidad en el sector (competencia directa, indirecta o potencial).

Una de las herramientas imprescindibles dentro la planificación estratégica es el análisis FODA que nos permite conocer en primera instancia los elementos fuertes y débiles de la organización, las fortalezas son aquellos elementos sobre los cuales se apoyarán nuestros objetivos de cambio y mejora, mientras que las debilidades constituyen elementos limitantes que se deben contrarrestar. Los proyectos de cambio en una organización deben encontrar un entorno favorable para ser llevados a la práctica, en ese sentido las amenazas son factores externos a la organización que pudieran llevar al fracaso el proyecto, mientras que las oportunidades pueden favorecer e impulsar el desarrollo de los objetivos de cambio.

1.7 BENCHMARKING

Cuando se aplica la planificación estratégica en una organización, esta nos provee de la estrategia (utilización inteligente de los recursos de la organización en pos de alcanzar los objetivos), pero no provee la pauta exacta para la aplicación o ejecución del plan estratégico, y es aquí donde el benchmarking resulta útil, por cuanto es una herramienta de apoyo a la planificación estratégica, así como una técnica indispensable en la gestión de calidad.

La expresión inglesa "benchmark" significa "punto de referencia", es decir: algo que sirve como una norma de referencia contra la cual otras cosas son comparadas y medidas. Citamos algunas definiciones:

Benchmarking es el "...proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria" (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation)¹⁰

Benchmarking "...es la búsqueda permanente en el proceso de identificación, entendimiento y adaptación de prácticas y procesos superiores de otras organizaciones con el fin de mejorar el desempeño de su organización"¹¹ (Mc Donald y Tanner, 1996).

Más enfocada al ámbito empresarial es la definición desarrollada por la Comisión Directiva del International Benchmarking Clearinghouse, del American Productivity & Quality Center (APQC): "...el benchmarking es un proceso de evaluación continuo y sistemático; un proceso mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su performance (rendimiento)"¹²

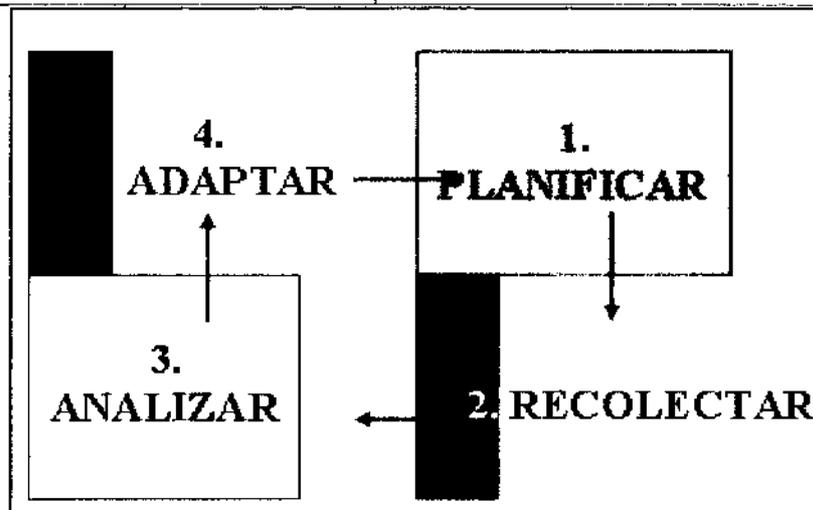
Las definiciones recogen la consideración de que el benchmarking es un proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente, cuyo fin es la optimización de los resultados y los logros de la organización. Consiste básicamente en aprehender, adaptar e implantar en nuestra organización, métodos ya probados que han arrojado resultados positivos y revolucionarios en otras organizaciones.

Benchmarking implica recolección y análisis de datos para buscar mejores formas de proveer servicios o productos. Esto es un elemento fundamental de la filosofía de gestión de calidad en donde la definimos como un método sistemático, planificado y, continuo para medir, evaluar, monitorear y mejorar la calidad a partir de los recursos

existentes. Por lo tanto benchmarking es una herramienta importante en el proceso del mejoramiento continuo para llegar a un resultado óptimo.

ETAPAS DEL BENCHMARKING

Planificar	Recolección de datos
<ul style="list-style-type: none">• Formar un equipo de trabajo• Identificar enfoque (Calidad técnica y del cliente)• Identificar el proceso para benchmarking (Prestación de servicios, atención al usuario / cliente, tiempos de espera, etc.)• Documentar proceso actual• Definir métodos para la recolección de datos (encuestas, instrumentos técnicos, etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Identificar y solicitar participación de "contraparte"• Acordar métodos y recolectar los datos (encuestas y otros instrumentos)



Análisis	Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar los datos de las encuestas • Comparar los datos (establecer un rango por indicador y complejidad) • Identificar las mejores prácticas • Visitar las unidades con las mejores prácticas • Identificar los factores facilitadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar los resultados (comprometernos a cambiar) • Desarrollar e implementar el plan de acción (incluyendo los aprendizajes) • Monitorear los resultados

Fuente: Boxwell Jr., Robert J. Op. Cit.

Al igual que otras herramientas de la gestión de calidad, el benchmarking persigue aumentar los niveles de eficacia y eficiencia de una organización. Para su aplicación es necesario que se haya desarrollado e implantado un sistema de calidad, en lo que se refiere a este último punto, se debe decir que una organización debe encontrar aquel sistema de calidad, instrumentos, modos de comunicación con el personal y con los usuarios, que mejor se adapten a sus características propias y a su forma de trabajar, y en este sistema de calidad debería incluirse periódicamente estudios de benchmarking, los cuales reflejen la misión y los objetivos de la organización.

1.8 USUARIO

Persona que toma decisiones en base a los servicios que se le prestan, por lo cual los productos y servicios deben adaptarse a sus necesidades, es la razón de ser de las Unidades de Información. En bibliotecología usuario es el término técnico que se utiliza para referirse al cliente.

1.8.1 SATISFACCIÓN DEL USUARIO

La satisfacción, se relaciona con la manera en que la atención es percibida por el usuario y sus reacciones como consecuencia de ello, esta se debe tomar como indicador clave para evaluar el rendimiento de nuestra unidad de información y debe ser considerada como piedra angular de la gestión de calidad. La satisfacción del usuario y la manera de cómo éste percibe los servicios están relacionados directamente con el uso de los mismos.

En el contexto de las unidades de información se entiende como satisfacción del usuario: "...la medida en la que éstos creen que el sistema de información cumple con sus requisitos informativos"¹³

La satisfacción del usuario es el resultado que todo sistema de gestión de calidad debe alcanzar, este resultado depende de los servicios prestados y de los valores y expectativas del propio usuario; pero la prestación de servicios requiere de otros factores como tiempos, procesos, esfuerzo, etc., en los que se debe aplicar la gestión de calidad para que percepción del usuario sea positiva; desde ese punto de vista se establece que satisfacción es: "la percepción del usuario de haber utilizado correctamente su tiempo, habiendo recibido de acuerdo a sus propias expectativas en un determinado contexto ambiental, la mejor prestación posible de servicio"¹⁴

En nuestro medio Virginia Aillón y Rossana Brinati plantean que: "Las unidades de información sobre todo si se trata de unidades especializadas, deben adecuar sus servicios y productos a las necesidades crecientes y diferenciadas de los usuarios que atienden...las necesidades mas apremiantes de los usuarios son: velocidad en la recuperación de información, velocidad en la adquisición, cobertura completa de la información recuperada, relevancia de la información recuperada...El objetivo del estudio de mercado es conocer, anticiparse y satisfacer oportuna y eficientemente las necesidades de información de los usuarios a través de servicios y productos diferenciados de información, de acuerdo al avance de las nuevas tecnologías." ¹⁵

El objetivo principal de una Unidad de Información. es la satisfacción de las necesidades de información del usuario, con medidas de calidad como: buen trato, atención personalizada, mejoramiento continuo del servicio y del producto, masificar la información, visión positiva y logro de resultados óptimos en búsquedas de información, comunicación fluida y efectiva entre el personal y los usuarios.

1.9 SERVICIOS

Las normas internacionales ISO muestran la siguiente definición: "Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor (organización o persona que proporciona un producto) y el cliente (organización o persona que recibe un producto) y generalmente es intangible"¹⁶

Por lo tanto se puede decir que servicio es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una organización con el fin de que el usuario obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado, y se asegure de que éstos cumplan con sus requerimientos y expectativas.

1.9.1 CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Calidad de los servicios se denomina a la "...percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el servicio recibido y sus expectativas"¹⁷, si asumimos que el cliente es en definitiva la razón de ser de una organización, la calidad del servicio es responsabilidad de toda la organización desde la alta gerencia hasta el núcleo operativo, incluyendo todo lo que se relaciona directa e indirectamente con los clientes, pues cuanto más dependa la calidad del servicio del comportamiento de los Recursos Humanos, mayor será el riesgo de que no resulten acorde a lo establecido.

El personal que trabaja directamente con el cliente debe entender que el usuario no ve en el servicio más que "lo que no funciona", o sea cuando un cliente evalúa la calidad de un servicio no separa sus componentes, lo juzga íntegramente, lo que

prevalece es la impresión general y no el buen funcionamiento de una u otra acción específica; basta que una acción, un procedimiento, etc. sea mal ejecutado para que todo el funcionamiento global de la organización sea percibido negativamente por ello la calidad del servicio es una tarea de todo el personal en conjunto;

Mejorar la calidad de los servicios requiere de ajustarlos a las expectativas del cliente, gestionándolas adecuadamente para asegurar su percepción positiva. Además, se debe tener en cuenta que un servicio será catalogado de excelente cuando sobrepase las expectativas que el cliente necesita satisfacer.

Referencias bibliográficas

- ¹ Gómez Hernández, J. A. Gestión de bibliotecas. Murcia: DM, 2002.p. 65
- ² James P. Gestión de la calidad total. Un texto introductorio. Prentice Hall (1997). p. 22
- ³ Nieves Lahaba YR. Aplicación de la gestión de la calidad total en algunas unidades de información. La Habana: Universidad de La Habana, 1997. www.bus.sld.cu/revistas/aci/102.htm (consultada en enero 2006)
- ⁴ Ponjuán Dante G, comp. Gestión de la calidad total. Curso del Diplomado de Servicios de Información. La Habana: IDICT, 1997. www.bus.sld.cu/revistas/aci/102.htm (consultada en enero 2006)
- ⁵ SEDIC Guía para la aplicación de la Norma ISO 9000:1994 a bibliotecas y servicios de información. Madrid: SEDIC, 1998. www.sedic.es/f-cursosm-descripcion01-03.ht. (consultada en mayo 2006)
- ⁶ Boxwell Jr., Robert J. Benchmarking para competir con ventaja. Bogotá, McGraw-Hill: 1996. p.3
- ⁷ Steiner, George. Planificación estratégica. México D. F. : McGraw-Hill, 1986. p. 20
- ⁸ Koontz, Harold. Administración. Mexico D. F. : Mc Graw-Hill, 1988. p.35
- ⁹ Ateherton, Pauline. Manual de sistemas y servicios de información. Paris : UNESCO, 1978. p.56
- ¹⁰ Boxwell Jr., Robert J. Op. Cit. p. 19
- ¹¹ Benchmarking en el sector salud. www.monografias.com (consultada enero 2006)
- ¹² Boxwell Jr., Robert J. Dp. Cit. p.21
- ¹³ Rey Martín, Carina. La satisfacción del usuario : un concepto en alza, Anales de documentación, N. 3. 2000. p. 140-141
- ¹⁴ Rey Martín, Carina. Op. Cit. p. 142
- ¹⁵ Ayllón, Virginia y Brinatti, Rossana. Guía para la organización de Centros de documentación. La Paz: PIEB, 2001. p. 33-48
- ¹⁶ Instituto Boliviano de Normalización y Calidad. Sistemas de gestión de la calidad ; familia de las normas ISO900:2000.s.p.i. p. 62
- ¹⁷ Servicio al cliente. www.monografias.com (consultada marzo 2006)

2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

2.1 DESCRIPCION DE LA SITUACION INICIAL

Utilizando el método descriptivo basado en los planteamientos de la CEPAL / CLADES¹ y contando con la colaboración de la encargada de la Biblioteca del Centro de Estudios Brasileños se ha establecido la siguiente descripción de la situación inicial :

a) Naturaleza de los servicios:

Partiendo del concepto amplio que abarca los servicios a varias actividades que están relacionadas directamente con el usuario, en el CEB se puede identificar los siguientes:

Servicios y productos

- ◆ Referencia
Orientación e información al usuario con respecto a la colección.
- ◆ Proyección de audiovisuales
A solicitud verbal se realiza la instalación del equipo reproductor y selección de material audiovisual solicitado y proyección.
- ◆ Préstamos a domicilio y en sala
Ubicación del material bibliográfico en la estantería (abierta) y llenado de boleta de préstamo tanto para sala como a domicilio por el espacio de 7 días prorrogables vía telefónica o personalmente.
- ◆ Copias de casetes
A solicitud verbal del usuario se ubica el material sonoro, se copia y entrega (el usuario proporciona el casete vacío).
- ◆ Hemeroteca
Ubicación del material hemerográfico en estantería (abierta) por el usuario y llenado de boleta de préstamo tanto para sala como a domicilio.

- ◆ Traducción ha pedido

A solicitud verbal del usuario se realiza la traducción de un documento.

b) Modalidad de los servicios.

Servicios gratuitos. Servicio de circulación, préstamo a domicilio y alertas informativas.

Servicios pagados. No existen.

Horarios. El horario de atención es lunes, miércoles y viernes de horas 9:00 a 11:50 y de 15:00. a 18:55

Préstamos: Los préstamos en sala están destinados al público en general; los préstamos a domicilio se reservan para los estudiantes, profesores, el personal administrativo de la Embajada del Brasil y del CEB, residentes brasileños en La Paz e investigadores, en todos los casos el requisito es la presentación del documento de identidad. Para realizar fotocopias del material bibliográfico los usuarios dejan en la biblioteca como garantía su documento de identidad.

c) Clientela de los servicios

El promedio diario que se atiende en la biblioteca es de 10 personas, entre usuarios externos e internos, siendo la distribución porcentual así:

Estudiantes del CEB	55 %
Administrativos de la Embajada	10 %
Escolares	15 %
Profesores del CEB	10 %
Investigadores	10 %

d) Recursos de información (material bibliográfico)

Libros, material de Referencia	5000 títulos
Revistas	2 títulos
Casetes	50 unidades
VHS	100 unidades
CDs y DVD	100 unidades
Total de fondo bibliográfico	5252

e) Infraestructura, mobiliario, equipo técnico y recursos tecnológicos

- Infraestructura

La biblioteca presta servicios en un ambiente adaptado de 14 x 5 mts. Tiene 15 estantes con el material bibliográfico dispuestos alrededor de la sala adosadas a las paredes, las mesas y sillas se sitúan en el centro de la sala. La capacidad instalada es de 12 personas sentadas.

- Mobiliario

Consta de 2 escritorios, 12 sillas, 3 mesas, 11 estantes grandes 4 estantes pequeños.

- Equipo técnico:

Se cuenta con 3 equipos de computación Pentium II, 1 reproductor de VHS1 impresora, 1 televisor, 1 radio con casetera doble, 1 reproductor de disco compacto.

- Recursos tecnológicos, redes, conexión a Internet y software adecuados a sus contenidos.

Se posee programas de computación actualizados. Las computadoras tienen las características técnicas para soportar la base de datos Winlisis. Los equipos de computación de la biblioteca están conectados a Internet.

f) Recursos humanos

En la biblioteca del CEB trabaja una sola persona de planta, la cual carece de formación académica en la especialidad, ha realizado varios cursos organizados por la UNESCO y el extinto SYFNID sobre la temática. De momento se cuenta con dos pasantes de la carrera de Bibliotecología que realizan procesos técnicos. El CEB cuenta con un profesional informático que tiene sólidos conocimientos en bases de datos bibliográficas.

g) Procesos técnicos

- Selección

El proceso de selección de material bibliográfico se realiza en el Sector Cultural dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, ubicado en Rio de Janeiro-Brasil y es enviado a su Embajada en Bolivia, donde se realiza listas del material bibliográfico y pasa a formar parte del patrimonio documental de la biblioteca.

- Adquisición de material bibliográfico

El material bibliográfico se adquiere de dos maneras:

Compra: Se compra directamente en Brasil, la Biblioteca no interviene en este proceso.

Donación: De distintas instituciones brasileñas, bolivianas y organismos internacionales.

Canje: No se realiza.

- Registro inventario

Todo material que ingresa a la biblioteca es inventariado, posteriormente se presenta a la División de Bienes de la Embajada cada fin de año se realiza un control de inventario.

- Herramientas de trabajo técnico

Posee las Reglas de Clasificación Anglo Americanas versión 2 ed.1998, los Sistema de Clasificación Decimal DEWEY ed. 21, 2000, Lista de Encabezamientos de Materia por Arango, Angel. 3 ed., Tablas Cutter año 1969.

- Catalogación, clasificación e indización.

El material bibliográfico está ordenado de acuerdo a un número correlativo, sin embargo actualmente se realiza el proceso la clasificación y automatización aplicando las reglas bibliotecológicas, los libros de origen brasileño se editan con la respectiva ficha bibliográfica.

- Catálogos:

Catálogo electrónico en proceso, las búsquedas se realizan a través de las copias del inventario.

- Automatización:

El material bibliográfico está en proceso de automatización.

h) Administración

El Centro de Estudios Brasileños es un órgano dependiente administrativamente de la Embajada de Brasil, fue creado para realizar el trabajo de difusión cultural y enseñanza del idioma portugués, depende del presupuesto que le asigna el Ministerio de Relaciones Exteriores del Brasil. Este presupuesto contempla un monto determinado para la Biblioteca que es invertido sobre todo en el salario del personal y el mantenimiento.

- Manual de funciones

La Biblioteca no cuenta con un organigrama; el CEB no tiene manual de funciones.

i) Difusión de servicios bibliotecarios

Aunque se han elaborado algunos trípticos que han sido distribuidos en jornadas culturales, ferias del libro, etc., los servicios bibliotecarios no han llegado a conocimiento del público en general.

2.2 Recolección de datos (encuestas y entrevistas)

Análisis de la información

La presente investigación a través del cuestionario y entrevista se centra en el análisis de los servicios existentes desde la perspectiva de los usuarios y la oferta de servicios de la biblioteca.

a) Elección de la población o universo

En el CEB sobre un universo de 220 usuarios reales se ha aplicado 35 encuestas, que representan el 16% del total, con respecto al tamaño de la muestra existen condicionantes como corto tiempo, tiempo de colaboración del personal, etc.

b) Instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de información se han aplicado cuestionarios y entrevistas personales, observación directa. También se tuvo acceso a la investigación documental.

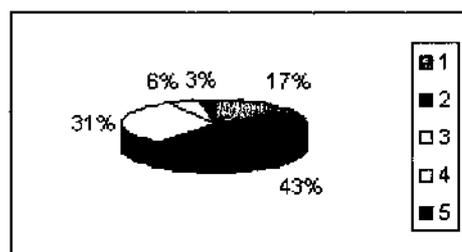
c) Análisis de la información

Se ha logrado establecer algunas necesidades de parte de los usuarios con la aplicación del cuestionario sobre todo enfocado a los servicios que ofrece la biblioteca del CEB cuyo detalle es el siguiente:

Cuestionario de evaluación a los usuarios de la biblioteca (véase: anexo 4)

1. ¿Con qué frecuencia utilizas la biblioteca durante el curso?

Valoración	nivel
1 Tres o más veces por semana	5
2 Una o dos veces por semana	15
3 Una o dos veces por mes	11
4 Sólo en época de exámenes	2
5 Nunca	1



A través de las respuestas se puede interpretar que la afluencia de usuarios a la biblioteca es en un promedio de 43 % en el lapso de una a dos veces a la semana.

2. Instalaciones y equipos:

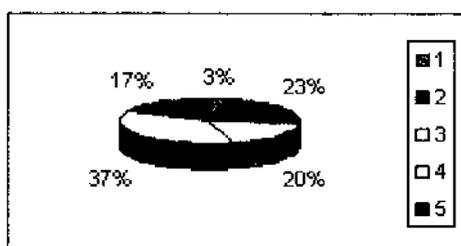
2.1 Valora los aspectos que aparecen a continuación, teniendo en cuenta dos criterios (1= muy insatisfecho, 5= muy satisfecho)

a) Tu mayor o menor satisfacción con cada uno de ellos

Muy insatisfecho.....	1
Insatisfecho.....	2
Normal.....	3
Satisfecho.....	4
Muy satisfecho.....	5

2.2 El horario de la biblioteca:

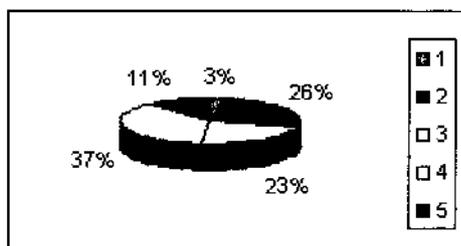
Valoración	nivel
1 Muy insatisfecho	1
2 Insatisfecho	8
3 Normal	7
4 Satisfecho	13
5 Muy satisfecho	6



La interpretación de los datos recogidos nos muestra que los 37 % de usuarios están satisfechos con el horario de la biblioteca.

2.3 El número de puestos de lectura:

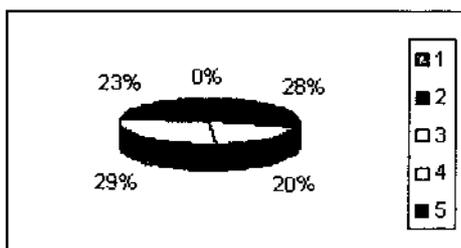
Valoración	nivel
1 Muy insatisfecho	1
2 Insatisfecho	9
3 Normal	8
4 Satisfecho	13
5 Muy satisfecho	4



El 37% de usuarios está satisfecho con los puestos de lectura que poseen en la biblioteca.

2.4 La comodidad de las instalaciones de la biblioteca:

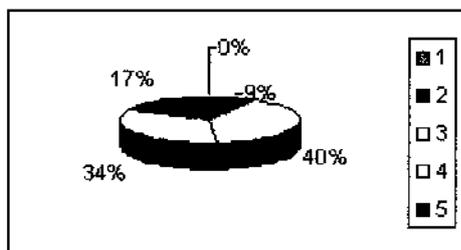
Valoración	nivel
1 Muy insatisfecho	0
2 Insatisfecho	10
3 Normal	7
4 Satisfecho	10
5 Muy satisfecho	8



El análisis de esta respuesta nos pone ante una disyuntiva de apreciar que hay 29% usuarios satisfechos con las instalaciones y que otros 28% están insatisfechos.

2.5 El ambiente de trabajo y estudio de la biblioteca:

Valoración	nivel
1 Muy insatisfecho	0
2 Insatisfecho	3
3 Normal	14
4 Satisfecho	12
5 Muy satisfecho	6

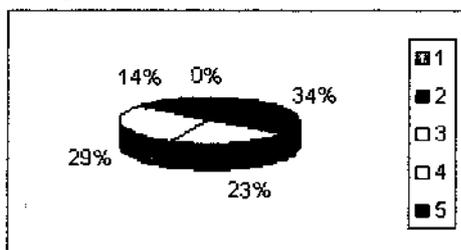


El 40% de usuarios está satisfecho con el ambiente de trabajo y estudio de la biblioteca.

3. Recursos de información (libros, audiovisuales, etc.)

3.1 La adecuación de los fondos bibliográficos a tus necesidades:

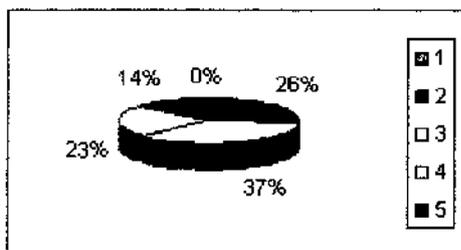
Valoración	nivel
1 Muy insatisfecho	0
2 Insatisfecho	12
3 Normal	8
4 Satisfecho	10
5 Muy satisfecho	5



El 34% de usuarios está insatisfecho sobre la adecuación de los fondos bibliográficos a sus necesidades de información.

3.2 La actualización de los recursos de información:

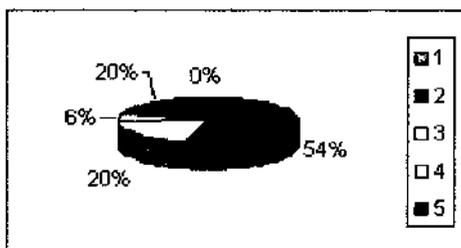
Valoración	nivel
1 Muy insatisfecho	0
2 Insatisfecho	9
3 Normal	13
4 Satisfecho	8
5 Muy satisfecho	5



El 37% de usuarios está dudoso de inclinarse por alguna posición extrema sobre la actualización de los recursos de información.

3.3 La facilidad para localizar el material bibliográfico:

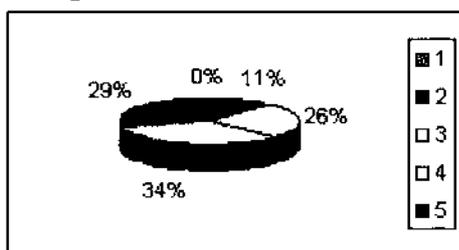
Valoración	nivel
1 Muy insatisfecho	0
2 Insatisfecho	19
3 Normal	7
4 Satisfecho	2
5 Muy satisfecho	7



Los usuarios en un alto porcentaje de 54% están insatisfechos y dicen que no tienen facilidad para localizar el material bibliográfico.

3.4 La respuesta obtenida al solicitar alguna información:

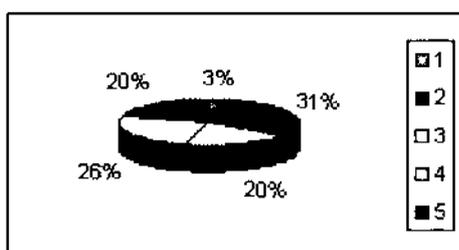
Valoración	nivel
1 Muy insatisfecho	0
2 Insatisfecho	4
3 Normal	9
4 Satisfecho	12
5 Muy satisfecho	10



Las respuestas obtenidas a sus necesidades de información tienen un porcentaje de 34% de satisfacción.

3.5 La facilidad para hacer sugerencias y comentarios o peticiones para nuevas adquisiciones:

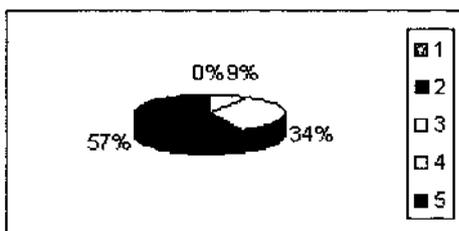
Valoración	nivel
1 Muy insatisfecho	1
2 Insatisfecho	11
3 Normal	7
4 Satisfecho	9
5 Muy satisfecho	7



La insatisfacción de los usuarios sobre los comentarios o peticiones a nuevas adquisiciones es notoria del 31%.

3.6 Cuanto crees que mejoraría el servicio de la biblioteca implementando nuevas tecnologías (catálogos en línea, internet, etc)

Valoración	nivel
1 Nada	0
2 Insatisfecho	0
3 Normal	3
4 Satisfecho	12
5 Mucho	20

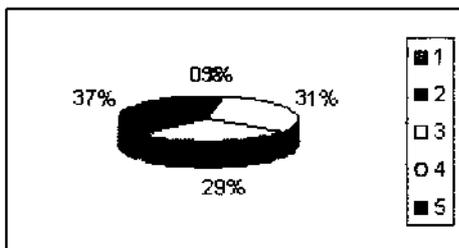


A la implementación de nuevas tecnologías en los servicios los usuarios respondieron en 57 % que es trascendental el cambio.

4. El préstamo

4.1 La agilidad al ser atendido en el mostrador de préstamo:

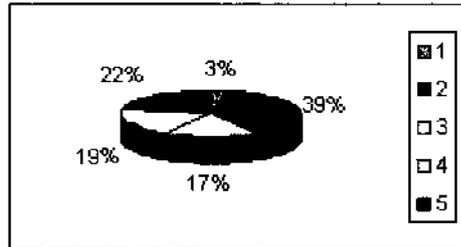
Valoración	nivel
1 Muy insatisfecho	0
2 Insatisfecho	1
3 Normal	11
4 Satisfecho	10
5 Muy satisfecho	13



El 37% de usuarios está muy satisfecho sobre la agilidad al ser atendido en la biblioteca.

4.2 La idoneidad de los plazos de préstamo:

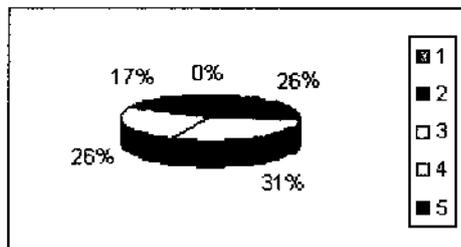
Valoración	nivel
1 Muy insatisfecho	1
2 Insatisfecho	14
3 Normal	6
4 Satisfecho	7
5 Muy satisfecho	8



El 39% de usuarios está insatisfecho sobre los plazos de préstamo de la biblioteca.

4.3 El volumen o número de documentos que se pueden obtener en préstamo:

Valoración	nivel
1 Muy insatisfecho	0
2 Insatisfecho	9
3 Normal	11
4 Satisfecho	9
5 Muy satisfecho	6

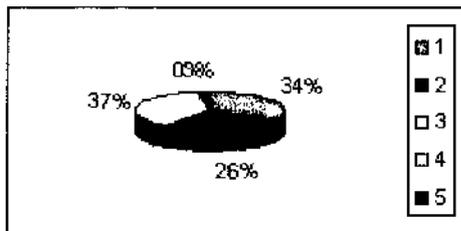


El 31% de usuarios tiene una respuesta ambigua al no inclinarse por alguna posición extrema sobre el número de documentos que puede prestarse.

5 La formación de los usuarios:

5.1 ¿Cómo calificarías la utilidad de la información básica que recibiste sobre la biblioteca al iniciar tus estudios en el CEB?

Valoración	nivel
1 Muy útil	12
2 Útil	9
3 Normal	13
4 Poco útil	0
5 Nada útil	1



El 37% de usuarios tiene una posición ambigua al no inclinarse por alguna posición extrema sobre la información básica sobre la biblioteca.

5.2 ¿Has asistido a algún curso de formación de usuarios?

Si	3
No	32

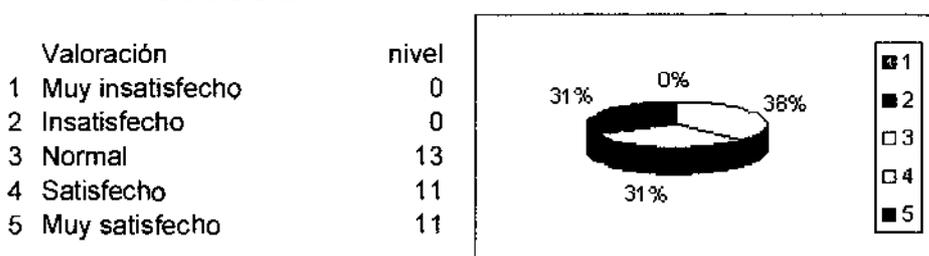
El 91% de usuarios no ha recibido ninguna formación de usuarios. Los que respondieron afirmativamente no pudieron responder la pregunta siguiente, por falta de elementos.

5.3 Si lo has hecho, la información que has recibido ¿te ha resultado...?

- Muy útil..... 0
- Útil.....0
- Normal.....0
- Poco útil.....0
- Nada útil.....0

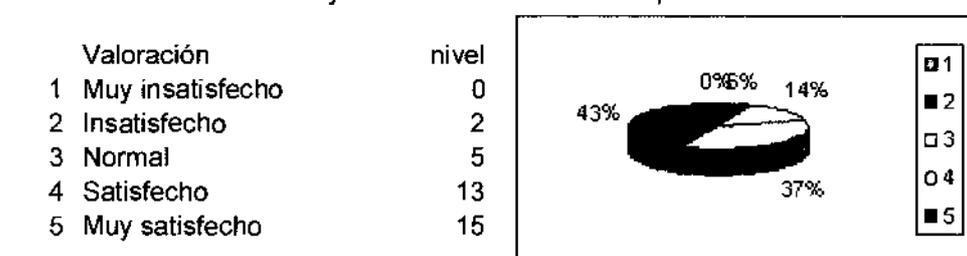
6 El personal de la biblioteca:

6.1 La capacidad de gestión y resolución de las preguntas de la persona que atiende en la biblioteca:



El 38% de usuarios tiene una posición ambigua al no inclinarse por alguna posición extrema sobre la gestión y resolución de preguntas por la encargada de la biblioteca.

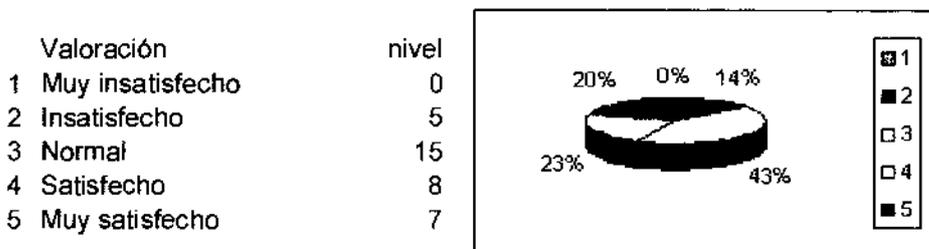
6.2 La cordialidad y amabilidad en el trato del personal de la biblioteca:



El 43% de usuarios está muy satisfecho por el trato que recibe en la biblioteca.

7 Valoración global

Valora el servicio de la biblioteca considerado globalmente, es decir, considerando todos aquellos aspectos que creas son importantes cuando haces uso de este servicio:



El 43% de usuarios tiene una posición ambigua sobre la valoración global de los servicios que presta la biblioteca.

8 Las sugerencias que se ha podido recoger por medio de del cuestionario son las siguientes:

- Implementar nuevas tecnologías de información y biblioteca virtual.
- Diseminación selectiva de información según el perfil de usuario, acceso a información sobre programas de formación especializada y cursos a distancia.
- Incrementar el número de equipos de computación con acceso a internet.
- Actualización de material bibliográfico.
- Ampliación de la biblioteca y puestos de lectura.
- Suscripción a revistas actualizadas.

Entrevista de evaluación al personal de la biblioteca (véase anexo 5)

La presente entrevista se aplicó a la única persona que trabaja en la Biblioteca del CEB, es la encargada de la Unidad de Información.

1. Datos personales

1.1 Según el organigrama que nivel te corresponde

R. Tercer nivel

1.2 Horario en que trabajas

R. Por la mañana y tarde

1.3 ¿Cuántos años trabajas en la biblioteca?

R. 15 años.

2. Estrategia:

2.1 ¿Conoces el Programa Operativo Anual POA del Centro de Estudios Brasileños?

R. No

2.2 ¿Sabes si la biblioteca del CEB está tomada en cuenta en el POA?

R. No

2.3 ¿Sabes si existe control y seguimiento periódico de los objetivos?

R. No

2.4 ¿Conoces los objetivos que afectan a tu puesto de trabajo?

R. No

2.5 ¿Valoran tu participación en las reuniones informativas o en la aportación de sugerencias y mejora?

R. No hay reuniones informativas.

3. Estructura:

3.1 ¿Conoces el organigrama vigente del CEB?

R. No

3.2 ¿Valoras como positiva una estructura flexible abierta a cambios organizativos?

R. Si

3.3 ¿Valora hasta qué punto crees que se pueda mejorar la calidad en la prestación de servicios que oferta la biblioteca?

R. Se puede mejorar de manera que tengamos participación en la planificación de la Biblioteca.

4 Equipos y personas

4.1 Valora si la información que la dispones es la necesaria para el desarrollo de tu puesto de trabajo:

R. Información acerca de las funciones no existe

4.2 Valora hasta que punto las actividades de formación a las que asistes son útiles para tu puesto de trabajo:

R. Son muy satisfactorias.

4.3 Valora el mobiliario de tu puesto de trabajo:

R. Insatisfactorio

4.4 Valora si los equipos informáticos son adecuados para tu puesto de trabajo.

R. Si son adecuados

4.5 Valora si la ampliación informática con la que trabajas es la adecuada para el desempeño de tu trabajo:

R. Faltan programas específicos de bases de datos bibliográficas ..

5 Procedimientos

5.1 ¿Existen manuales de funciones?

R. No, no conozco

5.2 ¿Existen manuales de procedimientos en la biblioteca?

R. No existen

5.3 ¿Has participado en su concepción?

R. No

5. Indica según tu punto de vista, dos puntos fuertes y dos puntos débiles de la biblioteca.

- Facilidad de las fichas de préstamo.
- Los materiales de préstamo a domicilio son de fácil renovación.
- Adquirir computadoras de última generación para los usuarios.
- Insuficiencia de material bibliográfico de temática especializada de la lengua portuguesa.

2.3 Matriz FODA

La matriz FODA es una metodología utilizada para el diagnóstico, cuya finalidad es identificar: "...fortalezas internas claves, debilidades internas decisivas, oportunidades externas importantes y amenazas externas significativas..."², su planteamiento ayuda a definir objetivos y metas.

La elaboración de la matriz FODA aplicado a la Biblioteca del CEB es el resultado del análisis de la descripción de la situación actual y de los datos obtenidos en la aplicación de encuestas, entrevistas a usuarios y personal del CEB, de esta manera las expectativas y consideraciones de los usuarios y personal se canalizan en la toma de decisiones; también se toman en cuenta los resultados del benchmarking; de ésta manera se asegura una matriz FODA que responda a la consecución de los objetivos estratégicos y permita operacionalizarlos efectivamente a través de las metas.

FORTALEZAS/	OPORTUNIDADES
<p>Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidad organizacional para implementar la GCT. ◆ Predisposición del personal y la alta dirección para implementar la GCT. <p>Procesos Técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Material bibliográfico especializado. ◆ Material bibliográfico brasileño catalogado y clasificado por defecto (ficha bibliográfica). ◆ Material bibliográfico en proceso de automatización. ◆ Elaboración de inventario. <p>Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Servicio de traducción a pedido ◆ Estantería abierta. ◆ Acceso a Internet. ◆ Considerable cantidad de material audiovisual. ◆ Préstamo flexible a domicilio de material bibliográfico. <p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La encargada de la biblioteca habla y lee los idiomas español y portugués. ◆ Pasantes de Bibliotecología realizan automatización. ◆ Cuenta con los servicios de un profesional informático. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Relacionamiento y capacidad de buscar alianzas o convenios con otras unidades, redes o sistemas de información nacionales e internacionales. ◆ Convenios culturales y educativos entre Brasil y Bolivia. ◆ Posibilidades en la oferta de nuevos servicios de información a usuarios externos. ◆ Acceso a cursos de capacitación en bibliotecología. ◆ Aceptación de la cultura brasileña en la sociedad paceña. ◆ Obtención de donaciones de material bibliográfico de organismos nacionales e internacionales. ◆ Buscar formas de autofinanciamiento ◆ Convenios con instituciones para captar información sobre cursos de especialización. ◆ Convenios con proveedores de material bibliográfico. ◆ Convenios con la UMSA para cualificar al personal de planta del CEB.
DEBILIDADES/	AMENAZAS
<p>Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Identificación de procesos clave y Planificación estratégica inexistentes. ◆ Organigrama no definido para la biblioteca. ◆ La biblioteca no tiene claramente definidos su visión, misión y objetivos. ◆ Manuales de Funciones, procedimientos, y procesos técnicos inexistentes. ◆ No cuenta con asignación presupuestaria. ◆ Políticas de adquisición inexistentes. ◆ El personal no es tomado en cuenta para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inexistencia de políticas institucionales sobre el funcionamiento de la Biblioteca. ◆ Presupuesto limitado. ◆ Inexistencia de planes de difusión de servicios. ◆ Desconocimiento de los usuarios externos sobre las actividades de CEB. ◆ Creación de nuevos institutos de enseñanza del idioma portugués.

Procesos Técnicos

- ◆ Procesos técnicos no normalizados.
- ◆ Falta de catálogos.
- ◆ Porcentaje alto de material bibliográfico sin procesar.

Infraestructura y equipamiento

- ◆ Infraestructura insuficiente.
- ◆ Capacidad limitada en puestos de lectura según universo de usuarios.
- ◆ Equipos de computación insuficientes

Servicios

- ◆ Inexistencia de mecanismos de medición y evaluación de la satisfacción de los usuarios.
- ◆ Canalización de demandas, quejas y sugerencias inexistente.
- ◆ Poca frecuencia de asistencia de los usuarios a la biblioteca.
- ◆ No existe servicios novedosos (servicios y catálogos remotos)
- ◆ No existen reglamentos en cuanto a préstamos.
- ◆ Baja difusión y promoción de la información.
- ◆ Inexistencia de sesiones de formación (capacitación) de usuarios.
- ◆ Material bibliográfico no actualizado.
- ◆ No se tiene suscripciones a revistas actualizadas.
- ◆ No se oferta el servicio de Diseminación Selectiva de Información.
- ◆ No se realizan actividades de extensión bibliotecaria.
- ◆ No se realiza adquisición de duplicados de material bibliográfico más solicitado.
- ◆ Falta de material audiovisual de fonética del portugués.
- ◆ No cuenta con servicio de reprografía.

Recursos humanos

- ◆ Carencia de formación académica del personal de planta.
- ◆ Inexistencia de planes de formación de recursos humanos.
- ◆ Falta de políticas de promoción e incentivo al personal.

La biblioteca de CEB no realiza sus procesos y servicios de manera ordenada, enfocada hacia el usuario y tampoco cuenta con normas de calidad debidamente documentadas por tanto no explota sus recursos informativos de manera eficiente. Si bien su misión y objetivos son entendidos por el personal, la falta de políticas de calidad adecuadas, la falta de promoción e implementación de nuevos servicios, el procesamiento y la automatización de la información no realizados; búsquedas de información ambiguas por falta de catálogos, son aspectos que impiden que los usuarios tanto internos como externos tengan acceso eficiente al material bibliográfico, y por consiguiente no se consigue prestar servicios de calidad ni mucho menos cubrir las necesidades y expectativas de los usuarios. No obstante los puntos fuertes a favor sobre todo en cuanto a disposición de la alta dirección hacia el cambio, la contratación de personal especializado, la posibilidad de realizar convenios con otros centros, etc. son pautas que nos permiten proponer e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que genere a mediano plazo resultados de excelencia.

2.4. BENCHMARKING

En el marco de la Gestión de Calidad una Unidad de Información para evaluar su rendimiento y competitividad puede recurrir a varios métodos que coadyuven a mejorar la calidad de sus procesos y servicios; uno de ellos es el Benchmarking, a través del cual se identifican las mejores prácticas y se determinan los estándares más altos de rendimiento de Unidades de Información afines a la propia con el objetivo de compararlos, asimilarlos y adaptarlos. Se debe resaltar que cada Unidad de Información debe adoptar el modelo de Benchmarking que mejor se adapte a sus características y necesidades particulares.

El proceso de Benchmarking es una herramienta de evaluación que se aplica para generar cambios organizacionales que conlleven a la consecución de objetivos estratégicos, ya que implica incorporar sus resultados a los procesos de toma de decisiones. En este caso en particular se aplicará un Benchmarking funcional, el cual

implica la optimización y aseguramiento de la calidad de los procesos o factores clave que se encuentran en directa relación con el usuario y su percepción del servicio, con el fin de elevar su grado de satisfacción.

El benchmarking se utiliza básicamente para apoyar procesos de:

- ◆ Monitoreo de la ejecución y el logro de los objetivos y metas trazados.
- ◆ Toma de decisiones estratégicas
- ◆ Autoevaluación permanente para constatar el mejoramiento continuo.
- ◆ Compromiso, responsabilidad y participación en los resultados por parte del personal.
- ◆ Lograr una gestión más eficiente a través de la información obtenida sobre el uso de los recursos.

El benchmarking debe enfocarse a aquellos procesos y servicios considerados clave por la Unidad de Información que conlleven al mantenimiento de su competitividad y a un nivel alto de satisfacción del cliente, para ello se identifican variables que son clave en el desarrollo de procesos y servicios, y que tienen su incidencia importante en los niveles de satisfacción de los usuarios, la calidad de los servicios y la eficiencia en la utilización de los recursos. Posteriormente a la identificación de las variables se determinan los indicadores o factores clave de éxito, a través de los cuales se obtienen los datos para compararlos.

Cualquier proceso de benchmarking se inicia con tres preguntas básicas:

1. ¿Qué deberíamos evaluar?
2. ¿Con quién deberíamos compararnos?
3. ¿Cómo vamos a realizar el proceso?

Una vez determinadas las respuestas pertinentes y para garantizar el éxito del proceso hay requisitos fundamentales que se deben tomar en cuenta:

- ◆ Compromiso de la dirección

- ◆ Voluntad y compromiso de los funcionarios
- ◆ Concordancia con los objetivos de la institución
- ◆ Propósito de convertirse en el mejor
- ◆ Apertura de nuevas ideas
- ◆ Comprensión de procesos existentes
- ◆ Procesos deben estar documentados
- ◆ Habilidades para el análisis de los procesos
- ◆ Habilidades de investigación, comunicación y trabajo en equipo
- ◆ Sistema establecido de garantía de calidad

2.4.1 Determinación de indicadores de desempeño (Factores Claves de Éxito)

El indicador según su definición "...es un instrumento lógico de medición, producto de un proceso de consolidación y síntesis conceptual, que permite referencialmente identificar con precisión estados de situaciones actuales y futuros, en términos cuantitativos y cualitativos"³. A través de ellos es posible medir el estado de la situación actual, la consecución de los objetivos y el alcance de la situación futura. En el ámbito bibliotecológico se puede citar a Duarte Barrionuevo que en términos simples define que "...el indicador es el resultado de cuantificar las distintas actividades realizadas por los servicios bibliotecarios y su finalidad no es otra que contribuir a determinar en que grado se han conseguido los objetivos previstos"⁴

Los indicadores para ser válidos deben cumplir los siguientes requisitos a tomar en cuenta⁵:

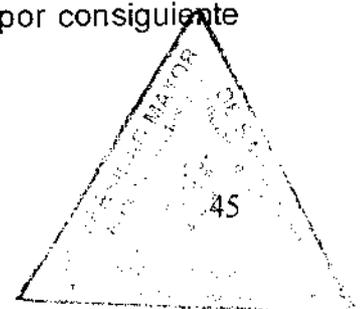
- ◆ **Pertinente**, que corresponde al objeto que operacionaliza.
- ◆ **Mensurable**, que posibilita medir la magnitud de las realizaciones.
- ◆ **Asequible**, que se puede acceder a sus datos.
- ◆ **Específico**, que es relativo a especificidades o expresa condiciones concretas.
- ◆ **Registrable**, que posibilita su registro o clasificación.

- ◆ **Confiable**, que manifiesta confiabilidad en el contenido de su información.
- ◆ **Válido**, que contienen valor, sirve para medir realmente lo que se desea medir.
- ◆ **Preciso**, que permite poder explicar en forma clara y precisa en unidades correspondientes.
- ◆ **Homogéneo**, que opera igual bajo las mismas condiciones y circunstancias.

Tomando en cuenta lo antedicho se procedió a identificar ciertos indicadores, bajo las siguientes consideraciones:

- ◆ Los indicadores deben ser de fácil obtención para evitar datos parciales o erróneos.
- ◆ Los indicadores deben basarse en terminologías de uso generalizado en bibliotecas para evitar confusiones.
- ◆ Los valores asociados a los indicadores deben reflejar fielmente los datos suministrados por las llamadas "socias del benchmarking".
- ◆ La utilización de determinados indicadores está condicionada a la disponibilidad de los datos, la ausencia de un dato o la imposibilidad de utilizar un dato fidedigno determina la cancelación del indicador.
- ◆ La importancia de un indicador esta determinada por los lineamientos de la planificación estratégica que la Unidad de Información quiere alcanzar.
- ◆ Los indicadores son herramientas que cuantifican el avance realizado hacia la consecución de las metas y la situación futura.
- ◆ Se debe asegurar la confidencialidad de los datos obtenidos en cada una de las Unidades de Información.

Los indicadores de desempeño también se denominan Factores Claves de Éxito, porque se los ha identificado como elementos clave de un proceso y que son fundamentales en la determinación de la calidad de los servicios y por consiguiente en el nivel de satisfacción del usuario.



Los indicadores de desempeño utilizados para este trabajo fueron desarrollados en base a la Norma ISO 11620: Información y Documentación⁶ y el Sistema de evaluación de bibliotecas universitarias propuesto por Marta de la Mano Gonzáles⁷. Éstos se clasifican en 4 áreas temáticas fundamentales:

1. **USO Y SERVICIOS:** Indicadores que miden comparativamente datos sobre la satisfacción del usuario, utilización y cantidad de servicios, Para esta área se determinan los siguientes indicadores de desempeño:

Porcentaje de satisfacción de las necesidades de los usuarios
Usuarios reales atendidos por usuarios potenciales
Usuarios reales sobre capacidad de las salas de lectura
Usuarios de Internet sobre capacidad de salas de Internet
Usuarios de audiovisuales sobre capacidad de mediateca
Tasa de incremento en el número de usuarios
Préstamo por usuarios potenciales
Índice de incremento en el número de préstamos
Número total de servicios
Porcentaje de efectividad de los servicios de búsqueda
Índice de uso de los servicios
Número de actividades de extensión bibliotecaria (actividades culturales, animación a la lectura, etc.)
Promedio de asistentes a actividades de extensión bibliotecaria (actividades culturales, animación a la lectura, etc.)
Promedio de asistentes por actividad de formación de usuarios
Índice de horas de atención al público con relación a la jornada laboral

- 2. COLECCIONES:** Indicadores que miden el tamaño y características relativas a los fondos o colección bibliográfica de cada Unidad de Información. Se determinan los siguientes indicadores:

Monografías por usuarios potenciales
Publicaciones periódicas por usuarios potenciales
Porcentaje de documentos con una antigüedad inferior a cinco años sobre el total de fondos
Porcentaje de incremento descarte sobre el total de fondos
Porcentaje de documentos para préstamo sobre el total de fondos
Porcentaje de documentos para préstamo que no han sido prestados
Índice de crecimiento del total de fondos (adquisición)
Índice de uso de documentos para préstamo
Índice de uso de audiovisuales sobre total de audiovisuales

- 3. RECURSOS:** Indicadores que miden en forma comparativa el grado de eficiencia en la asignación y uso de los recursos. Para esta área se determinan los siguientes indicadores:

Superficie (m ²) útil por usuarios potenciales
Capacidad de ocupación
Puestos de lectura por usuarios potenciales
Computadores por usuarios potenciales
Personal por usuarios potenciales
Actividades de formación por empleado de la biblioteca

Costo por usuario real
Tasa de incremento en el presupuesto

- 4. PROCESOS TÉCNICOS:** Indicadores que miden de manera comparativa la eficiencia en el desarrollo de los procesos técnicos. Para esta área se determinan los siguientes indicadores:

Índice de crecimiento en el número de documentos procesados técnicamente
Media diaria de documentos procesados técnicamente
Índice de eficacia de los procesos técnicos
Promedio de tiempo de puesta al servicio de documentos adquiridos

La determinación de indicadores es la base para el diseño de una matriz o sistema de indicadores de desempeño, que va a permitir la comparación sistemática de procesos y servicios con otras Unidades de Información, identificadas como las que realizan las mejores prácticas y que son líderes en el área.

2.4.2 Sistema de Indicadores de Desempeño

El Sistema de Indicadores de Desempeño es el conjunto sistematizado de elementos denominados Indicadores de Desempeño o Factores Clave de Éxito, cuya aplicación ofrece información sintética y sistemática sobre los resultados que obtienen diversas Unidades de Información en relación con sus objetivos y sus metas.

El diseño del Sistema de Indicadores de Desempeño ha seguido las siguientes directrices:

- ◆ Se ha articulado en torno a 4 áreas temáticas: USO Y SERVICIOS, COLECCIONES, RECURSOS Y PROCESOS TÉCNICOS.
- ◆ Para cada área temática se han establecido grupos de Indicadores de Desempeño.
- ◆ En la matriz se establece la periodicidad de aplicación y registro de datos para cada Indicador de Desempeño
- ◆ Cada Indicador de Desempeño está compuesto por variables.
- ◆ A cada variable se le ha asignado un código, cuya referencia se encuentra en la TABLA DE VARIABLES.
- ◆ Sobre cada una de las variables se establece la periodicidad con la cual debe aplicarse y registrarse.
- ◆ Cada indicador está representado por una fórmula matemática que se desglosa en la matriz.
- ◆ Cada fórmula matemática esta compuesta por los códigos asignados a las variables.
- ◆ La aplicación de la fórmula matemática genera un resultado denominado Estándar de Rendimiento.
- ◆ El Estándar de Rendimiento es el dato de los niveles de rendimiento que deben confrontarse entre las Unidades de Información seleccionadas como socias.
- ◆ En algunos casos el Estándar de Rendimiento es un dato bruto (libre de fórmula), que proviene de un recuento de actividades o de un proceso estadístico.
- ◆ La selección de los niveles de rendimiento más altos de cada una de las socias del benchmarking deriva en la construcción de una matriz denominada Sistema de Indicadores de Desempeño de Excelencia.
- ◆ Se recalca que el Sistema de Indicadores de Desempeño es susceptible a ajustes y cambios de acuerdo a los resultados de su aplicación.

A continuación el detalle de la matriz del Sistema de Indicadores de Desempeño:

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Fórmula	Aplicación de la fórmula	Estándar de rendimiento
------	------------------------	----------------------------	---------	--------------------------	-------------------------

Información para usar la matriz:

- ◆ En la primera columna se coloca el nombre del proceso, a quien o a qué afecta el indicador
- ◆ En la segunda columna se coloca la descripción del indicador con sus respectivas variables.
- ◆ En la tercera se especifica cada que tiempo se va aplicar la fórmula para registrar los datos.
- ◆ En la cuarta columna se describe la fórmula matemática compuesta por las variables codificadas.
- ◆ En la quinta columna se aplica la fórmula reemplazando los códigos por los datos numéricos recabados en las Unidades de Información
- ◆ En la sexta columna se coloca el estándar de rendimiento resultado de la aplicación de la fórmula.

2.4.3 Descripción de la fórmula matemática

La norma ISO 11.620 (véase Anexo 6) provee pautas para la construcción de las fórmulas empleadas en el proceso de Benchmarking del presente trabajo. En su generalidad un indicador está compuesto por un numerador y un denominador; en el *numerador* se registran los eventos observados, los datos recogidos y en el *denominador* se registra la referencia con la cual se relaciona o el valor preestablecido. Numerador y denominador generalmente se refieren a eventos de la misma población, espacio, tiempo y cualidad.

Para poder obtener los datos requeridos por la fórmula el indicador debe ser claro y su lenguaje de uso común en Unidades de Información, cumpliendo con ése requisito el indicador nos señala la fuente de información que proporcionará los datos para su aplicación práctica. Se trata de conseguir información fidedigna para el numerador (lo observado) y el denominador (la referencia).

Ejemplo:

Indicador de desempeño: **Usuarios reales atendidos sobre usuarios potenciales**

Fórmula $X = Ur / Up$ donde: $X =$ estándar de rendimiento

Ur^* = Usuarios reales

Up^* = Usuarios potenciales

*Referencia: Tabla de variables

En la Biblioteca del CEB se ha determinado como usuarios reales 220 y usuarios potenciales 900 al mes, aplicando la fórmula se tiene:

$$X = 220 / 900$$

$$X = 02 \text{ (estándar de rendimiento)}$$

La aplicación de la fórmula da como resultado un parámetro o nivel de referencia, éste es el estándar de rendimiento. En el presente ejemplo el parámetro 0.2 indica un nivel bajo de rendimiento en la cobertura de los servicios (véase inciso 2.4.6 Proceso de Benchmarking).

El estándar de rendimiento es el parámetro o nivel de un proceso o servicio que se utiliza como punto de comparación y referencia para evaluar la eficiencia, el mejoramiento continuo y alertar sobre los problemas en los servicios y procesos.

2.4.4 Selección de las socias del Benchmarking

Establecidos los indicadores de desempeño o factores claves de éxito y diseñado el Sistema de Indicadores de Desempeño, el siguiente paso es buscar a los posibles socios del proceso de Benchmarking. Para ello se debe identificar a aquellas Unidades de Información que realicen las mejores prácticas; para elegir las se ha realizado un análisis de su posicionamiento dentro del ámbito de las bibliotecas especializadas .

La elección del tipo de Benchmarking ha sido de gran ayuda, recordemos que el Benchmarking aplicado es el funcional, debido a que la Biblioteca del CEB no está en directa competencia con las Unidades de Información elegidas ha sido más fácil recabar la información, un benchmarking competitivo se hace muchas veces imposible de aplicar por la dificultad al obtener información de organizaciones competidoras, porque su información estratégica generalmente se mantiene en el más absoluto secreto.

Se ha elegido dos socias de Benchmarking, es decir dos bibliotecas especializadas bilingües, que forman parte de instituciones dedicadas a la enseñanza de un idioma y promoción cultural de un país extranjero, líderes en el ámbito. Con el fin de realizar una comparación primeramente entre ambas para establecer un Sistema de Indicadores de Desempeño de Excelencia, este sistema se estructura en base a los resultados o estándares más altos de rendimiento de cada una de ellas; aquí se hace notar que no es imposible, pero sí difícil que una Unidad de Información obtenga estándares de excelencia en todos los indicadores, por ello es factible que se tome como socias siempre a dos o más Unidades.

Las dos Unidades de Información elegidas para este trabajo son:

- ◆ La biblioteca de la Alianza Francesa
- ◆ La biblioteca del Goethe Institute

Se las eligió porque realizan una prestación óptima de servicios, los cuales se van adecuando a las necesidades y expectativas de sus usuarios, quienes son tomados en cuenta en la toma de decisiones; la calidad y cortesía que demostraron en el trato al usuario es otro punto tomado en cuenta; además de la formación e incentivos del personal bibliotecario; en cuanto a sus recursos se puede decir que los utilizan de manera eficiente; por la constante difusión y realización de actividades de extensión bibliotecaria que ofrecen y que tienen gran aceptación en nuestra sociedad, además su visión, misión y objetivos están bien entendidos y existe un serio compromiso del personal por concretarlos; tienen manuales de funciones y procesos técnicos bien elaborados, son de conocimiento y accesibles a todo el personal; la formación de usuarios y capacitación del personal están incluidos en su planificación anual. En el apartado de presupuesto para determinar costos de los diversos servicios, fue imposible recabar los datos debido a que esa información es confidencial. Ambas unidades de información reciben un presupuesto básico para adquisiciones, en la Alianza Francesa la encargada de biblioteca puede presentar proyectos de extensión bibliotecaria a la oficina de Promoción Cultural de la Embajada de Francia, si se aprueba desembolsan el presupuesto para llevarlo a cabo, empero el presupuesto general es asignado y manejado por las oficinas centrales en las respectivas Embajadas.

Si bien en el proceso de selección de las socias del Benchmarking se tuvo en cuenta al Centro Boliviano Americano CBA, factores como: inaccesibilidad física, falta de mediateca, inexistencia de servicio de Internet, material bibliográfico no automatizado, ni procesado bajo normas bibliotecológicas impidieron que sea seleccionada.

En estudios de Benchmarking a veces es difícil recabar información sobre elementos tan específicos como tiempo invertido en procesos técnicos, tiempo de puesta en circulación de documentos adquiridos, etc., generalmente estos datos no son documentados y no se les da la debida importancia; empero grata fue la sorpresa al encontrar que, sobre todo en la biblioteca de la Alianza Francesa si se documenta estadísticamente estos procesos y pudo proporcionar datos bastante exactos en relación a los indicadores propuestos en este trabajo, en la biblioteca del Goethe Institute no se hace un trabajo documental tan detallado por lo que fue preciso realizar un trabajo de campo más exhaustivo.

2.4.5 Metodología de recopilación de información

La recopilación de datos fidedignos es uno de los pilares del proceso de Benchmarking, se obtuvieron realizando:

- ◆ Observación de campo, que permitió identificar las mejores prácticas y corroborar la fidelidad de los datos obtenidos.
- ◆ Entrevista, realizada en un marco de cordialidad es determinante a la hora de recabar información confiable y acceder a la documentación de datos estadísticos.

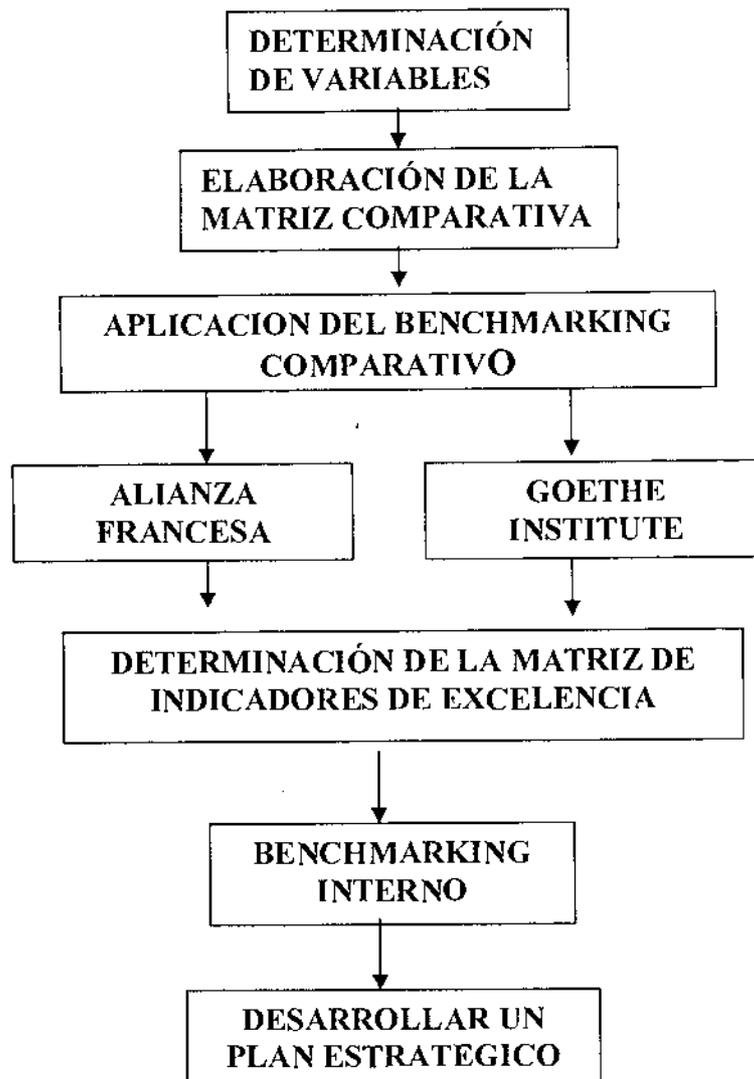
2.4.6 Proceso de Benchmarking

El proceso de Benchmarking empleado en este trabajo comprende las siguientes etapas:

- ◆ Determinación de las variables y elaboración de la Tabla de Variables donde se consigna el nombre de la variable, su código utilizado en la fórmula matemática y la periodicidad de aplicación y registro.
- ◆ Elaboración de la matriz comparativa que se va utilizar en el proceso de Benchmarking.

- ◆ Aplicación de la matriz comparativa para determinar los estándares de desempeño más altos de cada una de las socias.
- ◆ Determinación del Sistema de Indicadores de Excelencia, donde se especifican los estándares de desempeño de calidad que se espera lograr.
- ◆ Aplicación del Benchmarking interno para evaluar nuestro desempeño comparando nuestros estándares de rendimiento con los del Sistema de indicadores de Excelencia, estableciendo de ésta manera la Brecha de Rendimiento que se debe cubrir.
- ◆ Desarrollar un plan para igualar y superar el modelo de estándares de excelencia

Proceso de Benchmarking



2.4.6.1 Benchmarking comparativo: aplicación

El proceso de benchmarking se realiza a través de la aplicación del Sistema de Indicadores de Desempeño y la Tabla de Variables elaborados para el presente proyecto, utilizando los datos recabados en las dos Unidades de Información socias. La matriz se ha diseñado para que se efectuó la comparación inmediata de los estándares de rendimiento de las Unidades de Información seleccionadas:

TABLA DE VARIABLES

VARIABLES	Código	Periodicidad
Actividades de extensión bibliotecaria (actividades culturales, animación a la lectura, etc.)	Ae	Mensual
Actividades de formación de usuarios	Af	Semestral
Actividades de formación de empleados	Afe	Anual
Asistentes a actividades de extensión bibliotecaria (actividades culturales, animación a la lectura, etc.)	Aeb	Mensual
Asistentes a actividades de formación de usuarios	Afu	Semestral
Audiovisuales	Av	Semestral
Búsquedas realizadas	Br	Mensual
Capacidad de salas de lectura	Ca	Anual
Capacidad de salas de internet	Cai	Anual
Capacidad de mediateca	Cam	Anual
Computadores	C	Anual
Días hábiles al año	Dh	Anual
Documentos con antigüedad inferior a 5 años	D5	Anual
Documentos descartados	Dd	Anual
Documentos nuevos	Dn	Anual
Documentos para préstamo	Dpp	Semestral
Documentos prestados	Dp	Semestral
Documento procesado técnicamente	Dpt	Semestral
Documento procesado técnicamente año actual	Dptac	Anual
Documento procesado técnicamente año pasado	Dptap	Anual
Fondos año actual	Fac	Anual
Fondos año pasado	Fap	Anual
Fondos totales*	F	Anual
Horas de atención a la semana	Hs	Anual
Horas jornada laboral a la semana	Hj	Anual
Media diaria de documentos procesados técnicamente	MDpt	Semestral
Monografías	M	Semestral
Personal	Per	Anual
Personal que procesa técnicamente	Ppt	Semestral
Préstamos	P	Mensual

Préstamos año actual	Pac	Anual
Préstamos año pasado	Pap	Anual
Préstamos de audiovisuales	Pav	Semestral
Presupuesto año actual	Pac	Anual
Presupuesto año pasado	Pap	Anual
Presupuesto de la Unidad de Información	Prb	Anual
Puestos de lectura	Pl	Anual
Publicaciones periódicas	Pp	Semestral
Usuarios año actual	Uac	Anual
Usuarios año pasado	Uap	Anual
Usuarios internet	Ui	Mensual
Usuarios mediateca	Um	Mensual
Usuarios potenciales	Up	Mensual
Usuarios reales	Ur	Mensual

BENCHMARKING COMPARATIVO

SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

USO Y SERVICIOS

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Fórmula	Aplicación de la fórmula	Estándar Goethe	Aplicación fórmula	Estándar A. Francesa
Usuarios	Porcentaje de satisfacción de las necesidades de los usuarios	Semestral	Su		90%		90%
Usuarios	Usuarios reales atendidos por usuarios potenciales	Mensual	$X = Ur / Up$	$X = 308/1344$	0.2	$X = 726/1536$	0.4
Usuarios	Usuarios reales sobre capacidad* de las salas de lectura	Mensual	$X = Ur/Ca$	$X = 308/20$	15.4	$X = 726/35$	20.8
Usuarios	Usuarios de Internet sobre capacidad* de salas de Internet	Mensual	$X = Ui / Cai$	$X = 66/2$	33	$X = 96/4$	24
Usuarios	Usuarios de audiovisuales sobre capacidad* de mediateca	Mensual	$X = Um / Cam$	$X = 70/10$	7	$X = 88/14$	6.2
Usuarios	Tasa de incremento en el número de usuarios	Anual	$X = (Uac - Uap) / Uap$	$X = 1878 - 3150 / 3150$	0.4	$X = 7133 - 10134 / 10134$	0.3
Préstamo	Préstamo por usuarios potenciales	Mensual	$X = P / Up$	$X = 280/1344$	0.2	$X = 690/1536$	0.4
Préstamo	Índice de incremento en el número de préstamos	Anual	$X = (Pac - Pap) / Pap$	$X = 1680 - 3020 / 3020$	0.4	$X = 4140 - 9095 / 9095$	0.5
Servicio	Número total de servicios	Anual	Ts		10		10
Servicio	Porcentaje de efectividad de los servicios de búsqueda	Mensual	Eb		85%		88%
Servicio	Índice de uso de los servicios**	Mensual	$X = Ur / Up$	$X = 444 / 1344$	0.3	$X = 910 / 1536$	0.5
Actividades	Número de actividades de extensión bibliotecaria (actividades culturales, animación a la lectura, etc.)	Mensual	Aeb		1		3
Actividades	Promedio de asistentes a	Mensual	$X = Aeb / A$	$X = 40 / 1$	40	$X = 45 / 3$	15

	actividades de extensión bibliotecaria (actividades culturales, animación a la lectura, etc.)							
Actividades	Promedio de asistentes por actividad de formación de usuarios	Semestral	X = Afu / Af	33/3	11	55/5	11	
Horario	Indice de horas de atención al público con relación a la jornada laboral	Anual	X = Hs/Hj	968/1936	0.5	2112/2112	1	

* Capacidad: Puestos de lectura

** Uso de los servicios suma de los usuarios que utilizan todos los servicios

COLECCIONES

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Fórmula	Aplicación fórmula	Estándar Goethe	Aplicación fórmula	Estándar A.Francesa
Fondos Bibl.	Monografías por usuarios potenciales	Semestral	$X = M / Up$	6000/1344	4.4	8432/1536	5.5
Fondos Bibl.	Publicaciones periódicas por usuarios potenciales	Semestral	$X = Pp / Up$	20/1344	0.01	50/1536	0.03
Fondos Bibl.	Porcentaje de documentos con una antigüedad inferior a cinco años sobre el total de fondos	Anual	$X = D5 * 100 / F$	1800*100/9000	20%	8000*100/14792	54%
Fondos Bibl.	Porcentaje de incremento descarte sobre el total de fondos	Anual	$X = (Dn - Dd) * 100 / F$	300-150*100/9000	20%	1700-1000*100/14792	5
Fondos Bibl.	Porcentaje de documentos para préstamo sobre el total de fondos	Anual	$X = Dpp * 100 / F$	6000*100/9000	66.6%	14000*100/14792	94.64
Fondos Bibl.	Porcentaje de documentos para préstamo que no han sido prestados	Anual	$X = (Dpp - Dp) * 100 / Dpp$	6000-3080*100/6000	48.6%	14000-8160*100/14000	41.71
Fondos Bibl.	Indice de crecimiento del total de fondos* (adquisición)	Semestral	$X = (Fac - Fap) / Fap$	9000-8200/8200	0.09	14792-13600/13600	0.08

Fondos Bibl.	Índice de uso de documentos para préstamo	Semestral	X = Dp / Dpp	280/6000	0.5	680/14000			0.5
Fondos Bibl.	Índice de uso de audiovisuales sobre total de audiovisuales	Semestral	X = Pav/Av	140/2500	0.06	366/5185			0.07

*Fondos: Títulos (Monografías, publicaciones periódicas y audiovisuales)

RECURSOS

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Fórmula	Aplicación de fórmula	Estándar Goethe	Aplicación de fórmula	Estándar A.Francesa
Infraestructura	Superficie (m2) útil por usuarios potenciales	Anual	X = Su/Up				
Infraestructura	Capacidad* de ocupación	Anual	X = Ca / Up	32/1344	0.02	53/1536	0.03
Equipamiento	Puestos de lectura por usuarios potenciales	Anual	X = Pl / Up	20/1344	0.01	35/1536	0.02
Equipamiento	Computadores por usuarios potenciales	Anual	X = C / Up	2/1344	0.001	4/1536	0.002
Personal	Personal por usuarios potenciales	Anual	X = Per / Up	2/1344	0.001	4/1536	0.002
Personal	Actividades de formación por empleado de la biblioteca	Anual	X = Per / Afe	2/3	0.66	3/1	3
Presupuesto	Costo por usuario real	Anual	X = Prb / Ur	6000/308	19.48	10000/726	13.77
Presupuesto	Tasa de incremento en el presupuesto	Anual	X=(Pac-Pap)/Pap	6000-5000/5000	0.2	10000-5000/5000	1

* Capacidad: Puestos de lectura, internet, y audiovisuales

PROCESOS TECNICOS

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Fórmula	Aplicación fórmula	Estándar Goethe	Aplicación fórmula	Estándar A. Francesa
P. técnicos	Indice de crecimiento en el número de documentos procesados técnicamente	Anual	$X = \frac{D_{ptac} - D_{ptap}}{D_{prap}}$	480-400/400	0.2	1885-1185/1185	0.6
P. técnicos	Media diaria de documentos procesados técnicamente	Anual	$X = D_{pt}/D_h$	480/242	1.9	1885/264	7.7
P. técnicos	Indice de eficacia de los procesos técnicos	Anual	$X = MD_{pt}/P_{pt}$	1.9/2	0.9	7.7/4	1.9
P. técnicos	Promedio de tiempo de puesta al servicio de documentos adquiridos	Semestral	Tda	5 días			3 días

En base a: SEDIC Guía para la aplicación de la Norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información. Madrid: SEDIC, 1998. www.sedic.es/f-cursosm-descripcion01-03.ht (consultada en mayo 2006) ; Mano González, Mata de la. Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias. Rev. Esp. Doc. Cient. 21. 2. 1998; pp.174-197

2.4.6.2 Sistema de Indicadores de Excelencia

Una vez realizada la comparación se establece otra matriz denominada Sistema de Indicadores de Desempeño de Excelencia es un modelo que resulta de la elección de los estándares de rendimiento más altos de cada una de las Unidades socias del Benchmarking. Se trata de niveles o estándares de desempeño futuro; a esos estándares de calidad es a los que se quiere llegar y en el futuro en el marco de la visión de la Biblioteca llegar a sobrepasarlos, lo cual determinará el establecimiento de ventajas competitivas superiores a las de las socias:

SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DE EXCELENCIA (estándares de rendimiento futuro óptimos)

USO Y SERVICIOS

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Fórmula	Estándar de calidad
Usuarios	Porcentaje de satisfacción de las necesidades de los usuarios	Semestral		90%
Usuarios	Usuarios reales atendidos por usuarios potenciales	Mensual	$X = Ur / Up$	0.4
Usuarios	Usuarios reales sobre capacidad* de las salas de lectura	Mensual	$X = Ur/Ca$	20.8
Usuarios	Usuarios de Internet sobre capacidad* de salas de Internet	Mensual	$X = Ui / Cai$	33
Usuarios	Usuarios de audiovisuales sobre capacidad* de mediateca	Mensual	$X = Um / Cam$	7
Usuarios	Tasa de incremento en el número de usuarios	Anual	$X = (Uac-Uap)/Uap$	0.4
Préstamo	Préstamo por usuarios potenciales	Mensual	$X = P/Up$	0.4
Préstamo	Índice de incremento en el número de préstamos	Anual	$X = (Pac-Pap)/Pap$	0.5
Servicio	Número total de servicios	Anual		10
Servicio	Porcentaje de efectividad de los servicios de búsqueda	Mensual		88%
Servicio	Índice de uso de los servicios**	Mensual	$X = Ur/Up$	0.5
Actividades	Número de actividades de extensión bibliotecaria (actividades culturales, animación a la lectura, etc.)	Mensual	Aeb	3
Actividades	Promedio de asistentes a actividades de extensión bibliotecaria (actividades culturales, animación a la lectura, etc.)	Mensual	$X = Aeb / A$	40
Actividades	Promedio de asistentes por actividad de formación de usuarios	Semestral	$X = Afu / Af$	11
Horario	Índice de horas de atención al público con relación a la jornada laboral	Anual	$X = Hs/Hj$	1

* Capacidad: Puestos de lectura

** Uso de los servicios suma de los usuarios que utilizan todos los servicios

COLECCIONES

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Fórmula	Estándar de calidad
Fond. Bibl.	Monografías por usuarios potenciales	Semestral	$X = M / Up$	5.5
Fond. Bibl.	Publicaciones periódicas por usuarios potenciales	Semestral	$X = Pp / Up$	0.03
Fond. Bibl.	Porcentaje de documentos con una antigüedad inferior a cinco años sobre el total de fondos	Anual	$X = D5 * 100 / F$	20%
Fond. Bibl.	Porcentaje de incremento descarte sobre el total de fondos	Anual	$X = (Dn-Dd) * 100 / F$	20%

Fond. Bibl.	Porcentaje de documentos para préstamo sobre el total de fondos	Anual	$X = Dpp * 100 / F$	94.64%
Fond. Bibl.	Porcentaje de documentos para préstamo que no han sido prestados	Anual	$X = (Dpp - Dp) * 100 / Dpp$	48.6%
Fond. Bibl.	Índice de crecimiento del total de fondos* (adquisición)	Semestral	$X = (Fac - Fap) / Fap$	0.09
Fond. Bibl.	Índice de uso de documentos para préstamo	Semestral	$X = Dp / Dpp$	0.5
Fond. Bibl.	Índice de uso de audiovisuales sobre total de audiovisuales	Semestral	$X = Pav / Av$	0.07

*Fondos: Títulos (Monografías, publicaciones periódicas y audiovisuales)

RECURSOS

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Fórmula	Estándar de calidad
Infraestructura	Superficie (m2) útil por usuarios potenciales	Anual	$X = Su / Up$	
Infraestructura	Capacidad* de ocupación	Anual	$X = Ca / Up$	0.03
Equipamiento	Puestos de lectura por usuarios potenciales	Anual	$X = Pl / Up$	0.02
Equipamiento	Computadores por usuarios potenciales	Anual	$X = C / Up$	0.002
Personal	Personal por usuarios potenciales	Anual	$X = Per / Up$	0.002
Personal	Actividades de formación por empleado de la biblioteca	Anual	$X = Per / Afe$	3
Presupuesto	Costo por usuario real	Anual	$X = Prb / Ur$	19.48
Presupuesto	Tasa de incremento en el presupuesto	Anual	$X = (Pac - Pap) / Pap$	1

* Capacidad: Puestos de lectura, internet, y audiovisuales

PROCESOS TECNICOS

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Fórmula	Estándar de calidad
Procesos técnicos	Índice de crecimiento en el número de documentos procesados técnicamente	Anual	$X = (Dptac - Dptap) / Dptap$	0.6
P. técnicos	Media diaria de documentos procesados técnicamente	Anual	$X = Dpt / Dh$	7.7
P. técnicos	Índice de eficacia de los procesos técnicos	Anual	$X = MDpt / Ppt$	1.9
P. técnicos	Promedio de tiempo de puesta al servicio de documentos adquiridos	Semestral		3 días

2.4.6.3 Benchmarking interno y autoevaluación

La aplicación del Benchmarking interno y autoevaluación en el CEB es uno de los pasos clave para el establecimiento de las metas; la autoevaluación posibilita determinar la diferencia entre los estándares de la Unidad objeto de estudio y los estándares más altos de las socias (detallados en el Sistema de Indicadores de Desempeño de Excelencia); la diferencia resultado de esta comparación se denomina **“brecha de desempeño”** que no es más que la diferencia entre el desempeño actual y el desempeño futuro esperado. Es así que los objetivos y las metas deben ser una respuesta a la forma en la cual se irá cerrando la **“brecha de desempeño”**, es decir acortando la distancia entre el rendimiento actual de la Unidad objeto de estudio y el rendimiento de excelencia futuro, proceso que es uno de los aspectos determinantes del mejoramiento continuo.

La constatación de que se están realizando las mejores prácticas para llegar a los estándares de excelencia se realiza aplicando mediciones y autoevaluaciones periódicas bien documentadas para su posterior análisis, de esa manera se asegura el mejoramiento continuo del desempeño global de la Unidad de Información, aspecto que recae directamente en la calidad de los servicios y el nivel de satisfacción de los usuarios .

SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO BIBLIOTECA DEL CEB (situación actual)

USO Y SERVICIOS

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Fórmula	Aplicación de la fórmula	Estándar de rendimiento	Estándar de calidad
Usuarios	Porcentaje de satisfacción de las necesidades de los usuarios	Semestral			0	90%
Usuarios	Usuarios reales atendidos por usuarios potenciales	Mensual	$X = Ur / Up$	220/900	0.2>	0.4
Usuarios	Usuarios reales sobre capacidad* de las salas de lectura	Mensual	$X = Ur/Ca$	220/12	18.3>	20.8
Usuarios	Usuarios de Internet sobre capacidad* de salas de Internet	Mensual	$X = Ui / Cai$	45/2	22.5>	33
Usuarios	Usuarios de audiovisuales sobre capacidad* de mediateca	Mensual	$X = Um / Cam$	45/12	3.7>	7
Usuarios	Tasa de incremento en el número de usuarios	Anual	$X = (Uac - Uap) / Uap$	1320-2380/2380	0.4>	0.4
Préstamo	Préstamo por usuarios potenciales	Mensual	$X = P / Up$	195/900	0.2>	0.4
Préstamo	Índice de incremento en el número de préstamos	Anual	$X = (Pac - Pap) / Pap$	1170-2050/2050	0.4>	0.5
Servicio	Número total de servicios	Anual			8>	10
Servicio	Porcentaje de efectividad de los servicios de búsqueda	Mensual			75%>	88%
Servicio	Índice de uso de los servicios**	Mensual	$X = Ur/Up$	310/900	0.3>	0.5
Actividades	Número de actividades de extensión bibliotecaria (actividades culturales, animación a la lectura, etc.)	Mensual	Aeb		0	3
Actividades	Promedio de asistentes a actividades de extensión bibliotecaria (actividades culturales, animación a la lectura, etc.)	Mensual	$X = Aeb / A$		0	40
Actividades	Promedio de asistentes por actividad de formación de usuarios	Semestral	$X = Afu / Af$		0	11
Horario	Índice de horas de atención al público con relación a la jornada laboral	Anual	$X = Hs/Hj$	1403/1936	0.7>	1

*Capacidad: Puestos de lectura, internet, audiovisuales

** Uso de los servicios suma de los usuarios que utilizan todos los servicios

COLECCIONES

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Fórmula	Aplicación de la fórmula	Estándar de rendimiento	Estándar de calidad
Fond. Bibl.	Monografías por usuarios potenciales	Semestral	$X = M / Up$	5000/900	5.5 >	5.5
Fond. Bibl.	Publicaciones periódicas por usuarios potenciales	Semestral	$X = Pp / Up$	2/900	0.002 >	0.03
Fond. Bibl.	Porcentaje de documentos con una antigüedad inferior a cinco años sobre el total de fondos	Anual	$X = D5 * 100 / F$	200*100/5252	3.8% >	20%
Fond. Bibl.	Porcentaje de incremento descarte sobre el total de fondos	Anual	$X = (Dn - Dd) * 100 / F$	30-50*100/5252	0.3% >	20%
Fond. Bibl.	Porcentaje de documentos para préstamo sobre el total de fondos	Anual	$X = Dpp * 100 / F$	3850*100/5252	73.30% >	94.64%
Fond. Bibl.	Porcentaje de documentos para préstamo que no han sido prestados	Anual	$X = (Dpp - Dp) * 100 / Dpp$	3850-1460*100/3850	< 62%	48.6%
Fond. Bibl.	Índice de crecimiento del total de fondos* (adquisición)	Semestral	$X = (Fac - Fap) / Fap$	5252-5200/5200	0.01 >	0.09
Fond. Bibl.	Índice de uso de documentos para préstamo	Semestral	$X = Dp / Dpp$	195/3850	0.05 >	0.5
Fond. Bibl.	Índice de uso de audiovisuales sobre total de audiovisuales	Semestral	$X = Pav / Av$	30/250	0.12 >	0.07

*Fondos: Títulos (Monografías, publicaciones periódicas y audiovisuales)

RECURSOS

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Fórmula	Aplicación de la fórmula	Estándar de rendimiento	Estándar de calidad
Infraestructura	Superficie (m ²) útil por usuarios potenciales	Anual	$X = Su / Up$			
Infraestructura	Capacidad* de ocupación	Anual	$X = Ca / Up$	12/900	0.01 >	0.03
Equipamiento	Puestos de lectura por usuarios potenciales	Anual	$X = Pl / Up$	12/900	0.01 >	0.02
Equipamiento	Computadores por usuarios potenciales	Anual	$X = C / Up$	2/900	0.002 >	0.002

Personal	Personal por usuarios potenciales	Anual	$X = \text{Per} / \text{Up}$	1/900	$0.001 >$	0.002
Personal	Actividades de formación por empleado de la biblioteca	Anual	$X = \text{Per} / \text{Afe}$		0	3
Presupuesto	Costo por usuario real	Anual	$X = \text{Prb} / \text{Ur}$		0	19.48
Presupuesto	Tasa de incremento en el presupuesto	Anual	$X = (\text{Pac-Pap}) / \text{Pap}$		0	1

* Capacidad: Puestos de lectura, internet, y audiovisuales.

PROCESOS TECNICOS

Tipo	Indicador de desempeño	Periodicidad de aplicación	Estándar de rendimiento	Fórmula	Aplicación de la fórmula	Estándar de calidad
P. técnicos	Índice de crecimiento en el número de documentos procesados técnicamente*	Anual		$X = (\text{Dptac-Dptap}) / \text{Dprap}$		0.6
P. técnicos	Media diaria de documentos procesados técnicamente	Anual	$5.4 >$	$X = \text{Dpt} / \text{Dh}$	1320/242	7.7
P. técnicos	Índice de eficacia de los procesos técnicos	Anual	$2.7 >$	$X = \text{MDpt} / \text{Ppt}$	5.4/2	1.9
P. técnicos	Promedio de tiempo de puesta al servicio de documentos adquiridos	Semestral	15 días			3 días

* No se aplica la fórmula porque el año pasado no se realizó este proceso.

2.4.7 Relación y diferencia entre el Sistema de Gestión de la Calidad y el modelo de excelencia

El Sistema de Gestión de la Calidad bajo la familia de las Normas ISO 9000:2000 y los modelos de excelencia en primera instancia se diferencian debido a su campo de aplicación. Las normas ISO 9000 proporcionan requisitos para la implementación de los sistemas de gestión de la calidad, directrices para su evaluación y orientación para el mejoramiento del desempeño. Los modelos de excelencia, en tanto contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la Unidad. No obstante ambos enfoques están basados en principios comunes que permiten su aplicabilidad paralelamente:

- ◆ Permiten a la organización identificar fortalezas y debilidades
- ◆ Posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos
- ◆ Proporcionan una base para el mejoramiento continuo
- ◆ Posibilitan el reconocimiento externo

Referencias bibliográficas

-
- ¹ CEPAL/CLADES. Planificación estratégica de sistemas de información documentales.Santiago de Chile, 1991. p. 15
- ² Jordán Jimeno, Antonio. Análisis de requerimientos : un enfoque de diagnóstico para las organizaciones. La Paz: UMSA, 2001. p. 71
- ³ Guzmán Aguirre, Walter D. Metodología de manejo de indicadores en programas y proyectos. Universitaria: La Paz, 2003. p. 7
- ⁴ citado en: Revista Especializada en Documentación Científica, 21, 2, 1998. Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias p. 182
- ⁵ Guzmán Aguirre, Walter D. Op. Cit. pp. 11-12
- ⁶ Gómez Hernández, J. A. Gestión de bibliotecas. Murcia: DM, 2002.pp. 71-72
- ⁷ Mano Gonzáles, Marta de la. Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias. En: Revista Especializada en Documentación Científica 21, 1998. pp. 187-195

3. ESTUDIOS DE VIABILIDAD

3.1 Estudio Técnico

Tamaño del proyecto

Los beneficiarios directos con el presente proyecto son el personal y estudiantes del CEB, personal de la embajada del Brasil y los beneficiarios indirectos los usuarios externos, la comunidad de residentes brasileños en La Paz, ex becarios, amantes de la cultura brasileña y público en general.

Estudiantes del CEB	55 %
Administrativos de la Embajada	10 %
Escolares	15 %
Profesores del CEB	10 %
Investigadores	10 %

La disponibilidad de los materiales bibliográficos del CEB son los siguientes:

Monografías y referencia	5000 títulos
Publicaciones periódicas	2 títulos
Audiovisuales (Casetes, VHS, CDs, DVD)	250 unidades
<i>Total de fondo bibliográfico</i>	<i>5252</i>

Ubicación del proyecto

La biblioteca del CEB se encuentra en el primer piso de un inmueble ubicado en la Av. Arce N. 2808, zona San Jorge, de la ciudad de La Paz.

Radio de influencia (cobertura geográfica)

La cobertura espacial será orientada a la comunidad de residentes brasileños, ex becarios, amantes de la cultura brasileña en La Paz.

Proceso productivo

Mano de obra

Todos los recursos humanos con los que cuenta actualmente el CEB son rescatables y muy necesarios, sin embargo se tiene que contratar profesionales y técnicos con conocimiento amplio en gestión y administración de unidades de información para la implementación de la gestión de calidad en los servicios de la biblioteca del CEB. Con la elaboración de manuales se cualificará los recursos humanos. Las personas responsables directas serán bibliotecólogas (rescatando y valorando la experiencia del personal que ya se tiene en el CEB) para el desarrollo y ejecución del proyecto.

Materiales y otros insumos

Los recursos materiales como los de escritorio serán ejecutados desde el propio presupuesto asignado a la biblioteca.

Capacidad instalada

Para ofertar servicios de calidad se dará refuncionalidad a los ambientes ya existentes, se tiene previsto abarcar en su totalidad el primer piso que serán dependencias de la biblioteca. Al cambiar la estructura de funcionamiento se tendrá 1 depósito para monografías y obras de referencia, una sala amplia de lectura y conferencias, ambientes para una mediateca y sala de audio, una sala/ depósito para hemeroteca, un ambiente para fotocopia y área de esparcimiento, asimismo se tiene previsto equipar con computadoras de última generación, replantear la disposición de puestos de trabajo así como los puestos de lectura en salas, en resumen se contara con 7 ambientes.

Tecnología

Se cuenta con una terminal para instalar una red, conexión telefónica, fax, para desarrollar una intranet y red externa. Se necesitarán todos los equipos conectados vía internet para suscripción a publicaciones periódicas electrónicas, suscripciones a bases de datos especializadas y coordinación interbibliotecaria.

3.2 Estudio Jurídico

Existe un Convenio de Cooperación Cultural suscrito en 1958 entre Bolivia y Brasil que fue posteriormente sustituido en alguno de sus artículos referentes a la educación.

El Acuerdo de cooperación cultural entre el gobierno de la República de Bolivia y el gobierno de la República Federativa del Brasil fue aprobado y ratificado por el Congreso Nacional con la promulgación de la Ley N° 2094 de 8 de junio del año 2000 durante el gobierno de Hugo Banzer Suarez. En el Artículo I dice:

“...1. Las partes se comprometen a promover la cooperación y el intercambio entre las instituciones y agentes culturales de cada Estado.

2. Con ese objetivo, cada parte apoyará sobre la base de la reciprocidad, las actividades de que se realicen en el territorio de ese Estado, a favor de la difusión del idioma y de las expresiones culturales y artísticas de otro estado, de acuerdo al cuadro de actividades que figura como anexo I del presente acuerdo.

3. Las partes incentivarán el estudio, la enseñanza y la divulgación de la lengua española en la República Federativa de Brasil y de la lengua portuguesa en la República Bolivia por medio de la creación y del funcionamiento, en el territorio de la otra parte, de instituciones culturales.

Artículo II

Las partes establecerán un procedimiento de intercambio de informaciones referida a las materias que son objetos del presente acuerdo.

Artículo III

Cada una de las partes se esforzará para que la cooperación cultural establecida en virtud del presente acuerdo se extienda a todas las regiones del territorio de ese estado y al mayor numero posible de sus habitantes. Con ese objeto dará a los programas de cooperación cultural que se establezcan en virtud del presente Acuerdo la más amplia difusión....

Artículo XII

1. Para la aplicación de la este acuerdo, las partes crean la Comisión Ejecutiva Cultural que tendrá como objetivos:

- a) diseñar programas ejecutivos, y*
- b) evaluar periódicamente dichos programas.*

2. La Comisión Ejecutiva Cultural se reunirá en cualquier momento a solicitud de una de las partes, la que se cursará por vía diplomática...” (Véase anexo 1)

Los acuerdos culturales entre ambos países Brasil - Bolivia están redactados en forma clara, existe cooperación estrecha y un afán de colaboración bilateral.

Se estableció así mismo el intercambio científico y tecnológico entre los dos países, estimulando la cooperación universitaria y la enseñanza técnica, facilitando la transferencia por medio de becas a alumnos de un país al otro. En ese sentido ofrece,

actualmente, programas de pre y postgraduación, mediante los cuales estudiantes bolivianos pueden estudiar en instituciones brasileñas de enseñanza superior o realizar cursos de postgraduación.

3.3 Estudio Social

Se manejará dos grupos de beneficiarios usuarios internos y usuarios externos.

Usuarios internos

Usuarios internos constituyen el personal, estudiantes y profesores del CEB y miembros de la embajada del Brasil en Bolivia. A continuación consideraciones teóricas:

Descripción	Indicadores
<i>Posición social</i> <i>Nivel económico</i> <i>Formación educativa</i> <i>Religión</i> <i>Tendencia política</i>	<i>Clase media-alta</i> <i>Ingresos sobre el mínimo nacional Bolivia (Bs.520.-)</i> <i>Universitaria, estudios superiores</i> <i>Católica y cristiana</i> <i>Cargos jerárquicos de la embajada son susceptibles de cambio determinada por la política exterior del gobierno de Brasil. El personal y estudiantes obedecen a tendencias políticas diversas de Bolivia. El personal del CEB no esta sujeto a ningún favoritismo político.</i>
<i>Impacto social</i>	<i>En usuarios internos y externos, la comunidad de residentes brasileños en La Paz, ex becarios, postulantes a becas de pre y postgraduación, amantes de la cultura brasileña, ciudadanos que viven entorno de la zona de San Jorge, ciudad de La Paz y público en general.</i>

Usuarios externos

Usuarios externos constituyen la comunidad de residentes brasileños en La Paz, ex becarios, amantes de la cultura brasileña y público en general.

3.4 Estudio de la capacidad organizacional

En el análisis de la capacidad organizacional de la biblioteca del CEB se establece jerárquicamente la dependencia funcional y estructura orgánica de la institución y de la

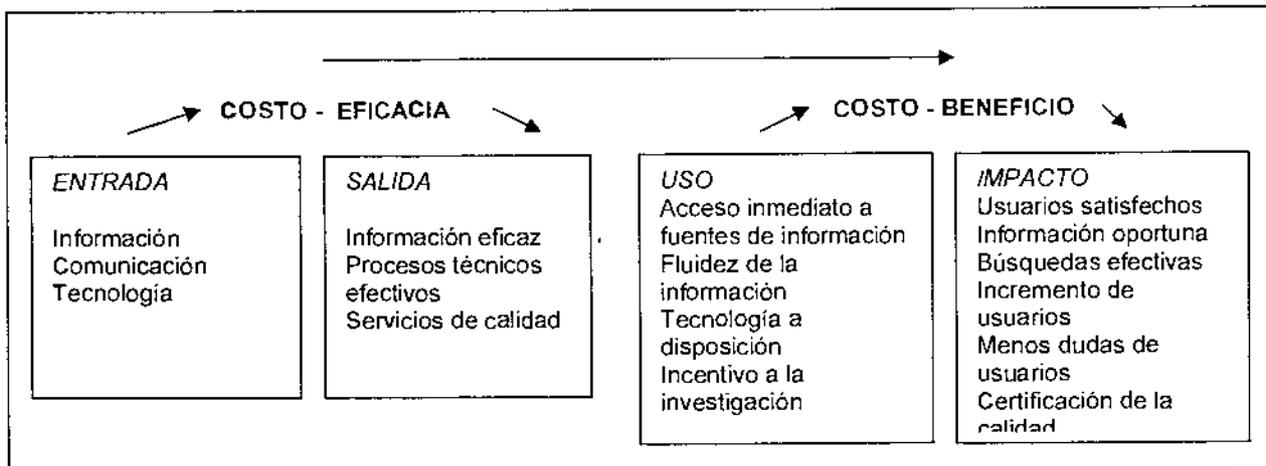
Embajada del Brasil, está reflejada en cuadros adjuntos en los que se presenta tres organigramas (véase anexo 2).

3.5 Estudio Financiero

El beneficio del presente proyecto está en directa relación con el eficiente desenvolvimiento de las actividades y servicios de la biblioteca del CEB, con la certificación de calidad por IBNORCA, el acceso eficaz a fuentes de información especializadas, fluidez de información, herramientas tecnológicas óptimamente utilizadas e incentivo a la investigación.

El impacto del presente proyecto se medirá contrastando con los siguientes resultados: Usuarios satisfechos porque sus necesidades de información están colmadas, búsquedas de información realizadas en tiempo mínimo, incremento del número de usuarios y reducción de la duda en los usuarios.

Respecto a los costos se representa en el siguiente gráfico:



En consulta con la Directora del CEB, sobre el presupuesto de la institución, está por ítemes, tiene sistema presupuesto centralizado en el Brasil, la comunicación e interrelación es por medio de telegramas e internet, se tiene autonomía en cuanto a los cursos que se ofrece pero las actividades y los gastos son aprobados en Brasil y luego repartidos según las necesidades de las instituciones dependientes de las embajadas del Brasil en otros países. Esto proyecta al presente trabajo en el marco de las futuras actividades que podrá encarar la institución por intermedio de sus mecanismos de decisión y administrativos tomando en cuenta el presupuesto (ver capítulo 5).

4. MARCO PROPOSITIVO

La Embajada de Brasil en La Paz se ha concentrado en lo que a cultura y educación se refiere en la realización de proyectos de difusión cultural relevantes de reconocida calidad, destinados a generar la mayor repercusión posible entre el público boliviano y la prensa en el país, para ello cuenta en su estructura orgánica con el Sector de Cultura, Prensa y Divulgación cuya función principal es la promoción de la cultura brasileña en Bolivia. Por este motivo, el Sector Cultural busca organizar y apoyar eventos que reflejen la riqueza y la diversidad de la cultura brasileña entre el público en general; para conseguir dichos objetivos se fundan a finales de los años cuarenta del siglo XX los Centros de Estudios e Institutos Culturales para la enseñanza del idioma portugués e inicialmente respondían a una política de acercamiento cultural con los países limítrofes, con el propósito de integrar al país Brasil en el universo de los países hispanohablantes. Posteriormente los Centros Brasileños e Institutos fueron extendiéndose por toda América Latina y después a ciudades como Washington, Madrid, Barcelona, Roma y Berlín.

El éxito de los centros e institutos ha sido indiscutible y rebasa todas las expectativas por el interés despertado y por el número de alumnos, a ello se suma el acercamiento que se da naturalmente por el intercambio comercial, diplomático y académico. Los alumnos latinoamericanos y de otras partes del mundo generalmente acuden a las clases de portugués con una curiosidad espontánea que nace de la atracción innata que ejerce la propia cultura brasileña.

El Centro de Estudios Brasileños CEB de La Paz fue fundado el 7 de septiembre de 1958, es una institución sin fines de lucro, subordinada al Sector de Cultura, Prensa y Divulgación de la Embajada de Brasil en Bolivia, su finalidad es divulgar la cultura brasileña en Bolivia y la enseñanza de su idioma, el portugués a través de cursos regulares e intensivos dictados por profesores especialmente entrenados. Además de ofrecer cursos del idioma portugués, el Centro organiza conferencias dictadas por disertantes brasileños, presentaciones musicales de cine y vídeo, cuyo objetivo es la divulgación del arte brasileño en sus más variadas vertientes.

4.1 VISION, MISIÓN Y OBJETIVOS

VISION INSTITUCIONAL DEL CEB

Ser el Centro especializado más importante de difusión de la cultura brasileña y del idioma portugués de la región hispanohablante.

MISIÓN INSTITUCIONAL DEL CEB

Difundir el idioma portugués, hablado en Brasil y la promoción de la cultura brasileña

VISION DE LA BIBLIOTECA DEL CEB

Posicionamiento de la biblioteca del CEB como líder entre las bibliotecas especializadas del área , ofertando servicios de calidad total y satisfaciendo plenamente las necesidades de información y expectativas de sus usuarios.

MISIÓN DE LA BIBLIOTECA DEL CEB

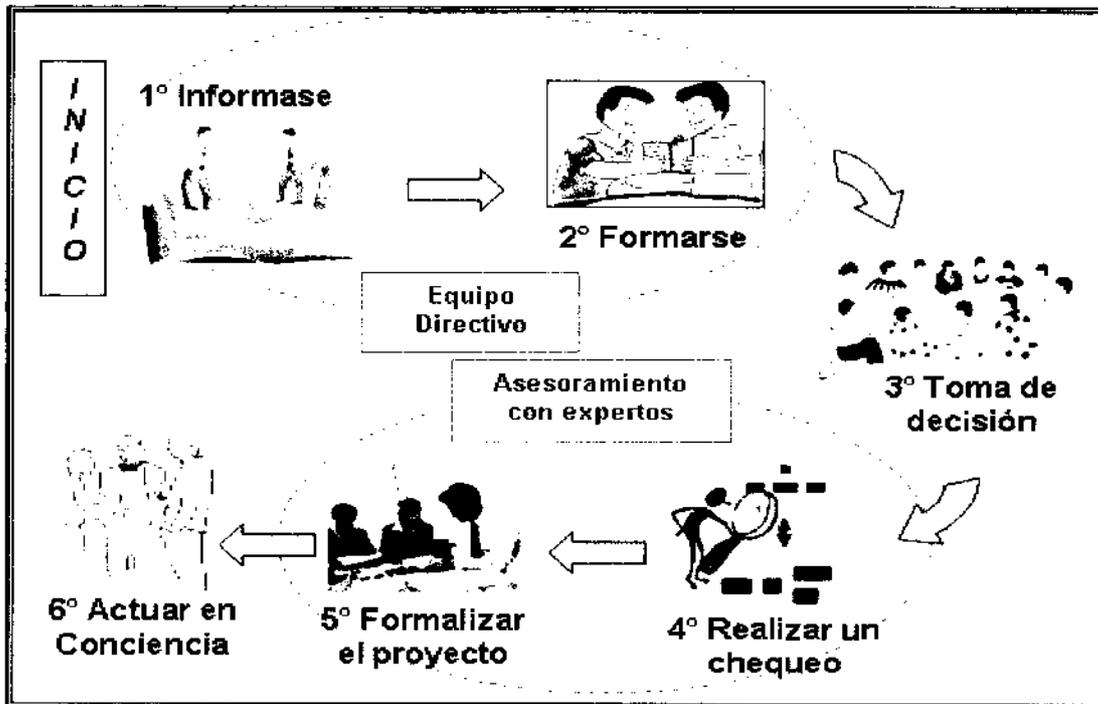
Apoyar al estudio, docencia, investigación y difusión de la cultura brasileña y el idioma portugués a través de la gestión eficiente de sus servicios y recursos.

4.3 PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Una vez realizado el diagnóstico e identificados los niveles de satisfacción del usuario, establecidas las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la Biblioteca y realizado un análisis de los mismos para determinar objetivos y metas, se debe plantear un Sistema de Gestión de la Calidad que plasme la visión, misión, objetivos y metas que se adecuen a las necesidades y particularidades de la Unidad de Información.

El planteamiento de un Sistema de Gestión de la Calidad supone un compromiso de la Alta Dirección y el personal de la Biblioteca hacia el cambio; la toma de conciencia de la directiva para implementar innovaciones en busca de la calidad total es el primer paso hacia la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad; es fundamental formar un equipo responsable de la calidad. Seis pasos representan, el punto de partida para iniciar el camino hacia la calidad:

- ◆ Informarse (equipo directivo o alta dirección)
- ◆ Formarse (equipo directivo o alta dirección)
- ◆ Tomar una decisión firme y responsable (equipo directivo o alta dirección)
- ◆ Realizar un chequeo (estudios comparativos, diagnósticos, estadísticas)(equipo directivo y experto externo con experiencia demostrada en la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad)
- ◆ Formalizar el proyecto (equipo directivo y experto externo)
- ◆ Actuar en conciencia (equipo directivo y experto externo)



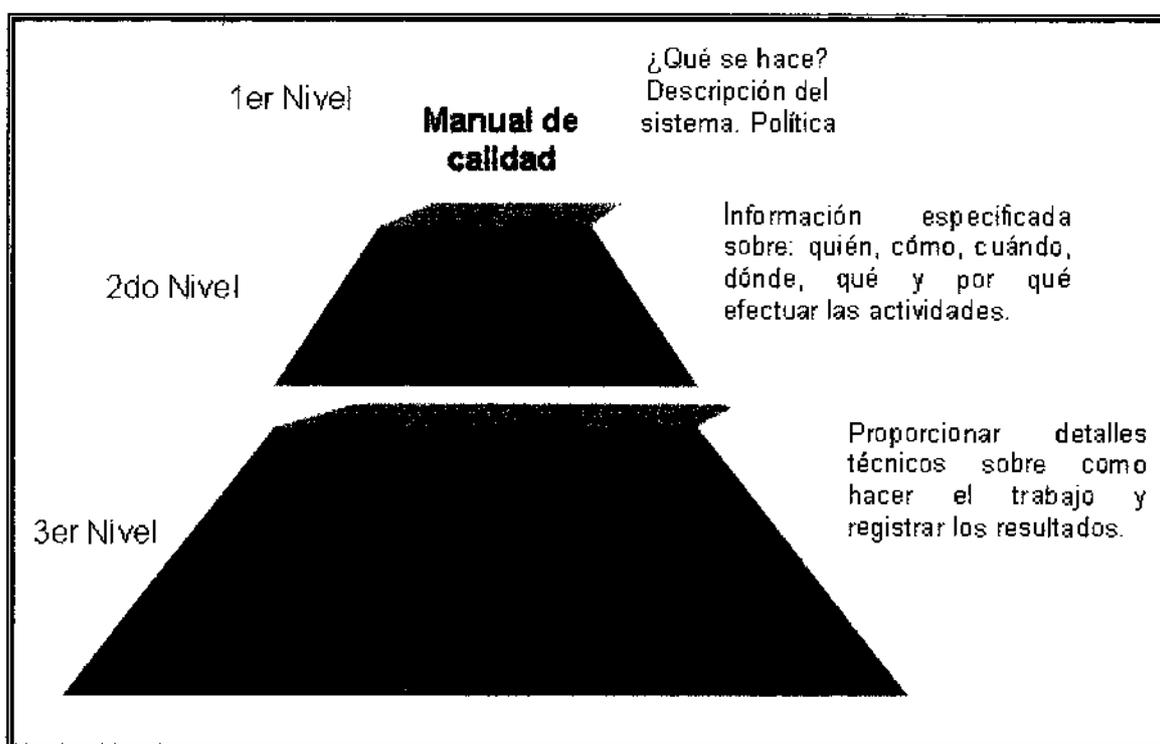
Fuente: www.monografias.com/ISO 9000 (consultada en marzo 2006)

Para realizar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, seguimos los siguientes pasos:

- ◆ Hay que redactar la documentación.
- ◆ Poner en práctica lo descrito en la documentación.
- ◆ Hay que auditar, evaluar, monitorear es decir verificar que lo escrito corresponde a la realidad y está en práctica.
- ◆ Habrá que realizar cuantas acciones correctivas y preventivas sean necesarias para evitar las no conformidades.

La sistematización y normalización de la documentación se realiza con el objetivo de abaratar costos, evitar repeticiones, simplificar las tareas y propiciar la mejora continua; en ese sentido la etapa de documentación es el pilar de la implementación de un

Sistema de Gestión de Calidad, según indica la familia de las normas ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad, y cuyo componente principal es la presentación por escrito de todas las actividades y procesos que se realizan en la prestación de servicios y que inciden en ella, de esta manera se asegura la calidad de los mismos y su sostenibilidad en el tiempo; ya que no solo se debe llegar a los estándares de calidad de excelencia establecidos, sino que se debe asegurar que éstos se mantengan a través del tiempo e incluso sobrepasen las expectativas. El sistema de documentación para un Sistema de Gestión de Calidad se elabora en base a la siguiente pirámide:



Fuente: www.monografias.com/ISO 9000 (consultada en marzo 2006)

Para ello se elaboran los siguientes documentos:

- ◆ Manual de la Calidad de acuerdo a la norma ISO 9004:2000 en este documento se recogen la política de calidad, los objetivos; el alcance, descripción, aplicación y responsabilidad de los procesos que intervienen en la prestación de servicios;

describe además la organización administrativa de la Unidad e incluye un glosario de términos más utilizados.

- ◆ Manual de procedimientos es el documento en que se describe de forma clara y especifica los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad relacionada con el proceso o suministro de servicios, se establecen responsables, su objetivo, requisitos, flujograma y tiempos.
- ◆ Los documentos requeridos por la organización para asegurar el control, funcionamiento y planificación de sus procesos, citamos a continuación los más importantes:
 - Manual de funciones
 - Manual de instrucciones técnicas
 - Reglamentos
 - Registros de revisiones o monitoreos
 - Registros de los usuarios
 - Registros del fondo bibliográfico
 - Registros y tratamiento de las no conformidades.
 - Registros y tratamiento de quejas y sugerencias
 - Registros de la verificación del cumplimiento de los procesos.
 - Registros en soporte electrónico.
 - Registros de acciones correctivas
 - Registro de acciones preventivas
 - Programas de adiestramiento y formación del personal.
 - Programas culturales o actividades de extensión bibliotecaria AEB
 - Planes operativos
 - Informes de auditorias internas.
 - Informes de reuniones periódicas
 - Informes de procesos de realización y cumplimiento de los requisitos del servicio.
 - Informes de control de cambios en los procesos y servicios.

- Informes de evaluación de resultados
- Informes de evaluación de proveedores.
- Documentación administrativa (expedientes, cartas, contratos, memorandums, certificados, facturas, circulares, informes, etc.)

A continuación el desarrollo del Manual de la Calidad para la Biblioteca del Centro de Estudios Brasileños:

4.4. MANUAL DE LA CALIDAD (MAC) PARA LA BIBLIOTECA DEL CENTRO DE ESTUDIOS BRASILEÑOS

Introducción

La biblioteca del Centro de Estudios Brasileños es una unidad de información especializada, dependiente orgánicamente del CEB, que a su vez es una instancia perteneciente al Sector de Cultura, Prensa y Divulgación de la Embajada de Brasil en Bolivia (*véase MAC anexo 1*). Su fondo documental se compone principalmente de literatura, cultura e historia de Brasil y textos de enseñanza del idioma portugués; a ello se suman documentos de todas las áreas del saber, que se adquieren por compra, donación o suscripción. Todo el material bibliográfico se puede consultar con acceso libre (estantería abierta), es una manera de fomentar la lectura especialmente de obras de intelectuales, literatos, artistas brasileños. Se proporciona, además adecuada información bibliográfica y orientación bibliotecaria.

La biblioteca presta servicios a usuarios internos y externos sin excepción, sus servicios son gratuitos, salvo el servicio de Reprografía, y se mencionan a continuación:

- Préstamo en sala y a domicilio
- Consulta bibliográfica vía teléfono y correo electrónico
- Acceso a bases de datos remota
- Diseminación selectiva de información a través de los perfiles de usuarios.
- Actividades de extensión bibliotecaria: Exposiciones, talleres, exhibición de películas, presentación de libros, charlas con autores, celebraciones de festividades especiales, etc.
- Formación de usuarios: visitas guiadas a usuarios.
- Traducciones a pedido
- Préstamo interbibliotecario
- Bibliografías personalizadas

- Reprografía
- Acceso a Internet
- Préstamo de material audiovisual
- Servicio de referencia

La biblioteca se encuentra ubicada en la avenida Arce N° 2808 de la zona San Jorge de la ciudad de La Paz, desarrolla sus actividades en el segundo piso de dicho inmueble; en ella prestan servicios 5 personas formadas en Bibliotecología, que atienden al público.

Ámbito de aplicación del manual

El presente manual se emplea en la Biblioteca del Centro de Estudios Brasileños y sus lineamientos se aplican a todos los procesos y servicios que se desarrollen en ella.

Comité de la Calidad

La responsabilidad en el desarrollo, aplicación, verificación y modificación del Sistema de Gestión de Calidad y su instrumento documental el Manual de la Calidad recae en el Comité de la Calidad integrado por:

- 1. Delegada del Sector de Cultura, Prensa y Divulgación de la Embajada de Brasil en Bolivia.**
 - Preside el Comité de la Calidad
 - Asegura los recursos económicos para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad
 - Designa al responsable de la calidad en la Biblioteca
- 2. Directora del Centro de Estudios Brasileños**
 - Selecciona al consultor externo experto en Sistemas de Gestión de la Calidad

- Aprueba la selección del personal para la Biblioteca
- Prepara y desarrolla programas de auditorías internas de la calidad
- Asegura el cumplimiento de los planes de formación y actualización del personal de la Biblioteca
- Propone acciones para cumplir los objetivos de la calidad

3. Consultor externo en Sistemas de Gestión de la Calidad acreditado por el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad IBNORCA

- Asesora en la elaboración de toda la documentación y aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9000:2000
- Realiza auditorías internas para verificar el cumplimiento de las especificaciones de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad
- Propone acciones para la mejora continua del Sistema
- Capacita al personal en implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad

4. Encargada de la Biblioteca

- Asegura el cumplimiento del Manual de la Calidad, Manual de Procedimientos, Manual de instrucciones técnicas y Reglamentos
- Prepara y mantiene actualizados los registros de la calidad
- Identifica y registra todo problema y no conformidad que afecte a la calidad de los servicios o procesos
- Aprueba y asegura la aplicación de acciones correctivas y preventivas respecto a las no conformidades
- Canaliza las sugerencias de mejora continua del personal
- Eleva informes periódicos al Comité de la Calidad
- Propone acciones para cumplir los objetivos de la calidad

Objetivos y funciones del Comité de la Calidad

- Establecer la política y objetivos de la calidad
- Desarrollar, revisar y aprobar toda la documentación para el Sistema de Gestión de la Calidad

- Establecer y aprobar el plan anual de la calidad y asegurar su cumplimiento
- Difundir las políticas, requisitos, objetivos y logros del Sistema de Gestión de la Calidad
- Realizar evaluaciones, ajustes y revisiones periódicas del Sistema de Gestión de la Calidad

Gestión del manual

Para alcanzar la calidad que queremos ofrecer en nuestros servicios debemos hacer Gestión de Calidad, cuyas directrices se detallan a continuación:

El ámbito de aplicación del manual es la propia Biblioteca del CEB pudiendo servir de ejemplo para otras bibliotecas que quieran implantar un sistema de calidad.

La elaboración, actualización, modificación y aprobación del Manual de Calidad será coordinada por el Comité de la Calidad.

El Manual de Procedimientos, el Manual de Funciones, Reglamentos y registros son de uso interno, limitándose su distribución al personal del CEB.

La estructura documental de cada proceso del Manual de Procedimientos será común a todos ellos, normalizada y diseñada por el Comité de Calidad conjuntamente con el personal que realiza dichos procesos; el Comité de la Calidad tendrá potestad para introducir cambios en la misma.

El Comité de la Calidad revisa el Sistema de Gestión de la Calidad periódicamente, cada 6 meses para asegurar: su adecuación y eficacia, cumplir con los requisitos de la norma, la política y los objetivos de calidad.

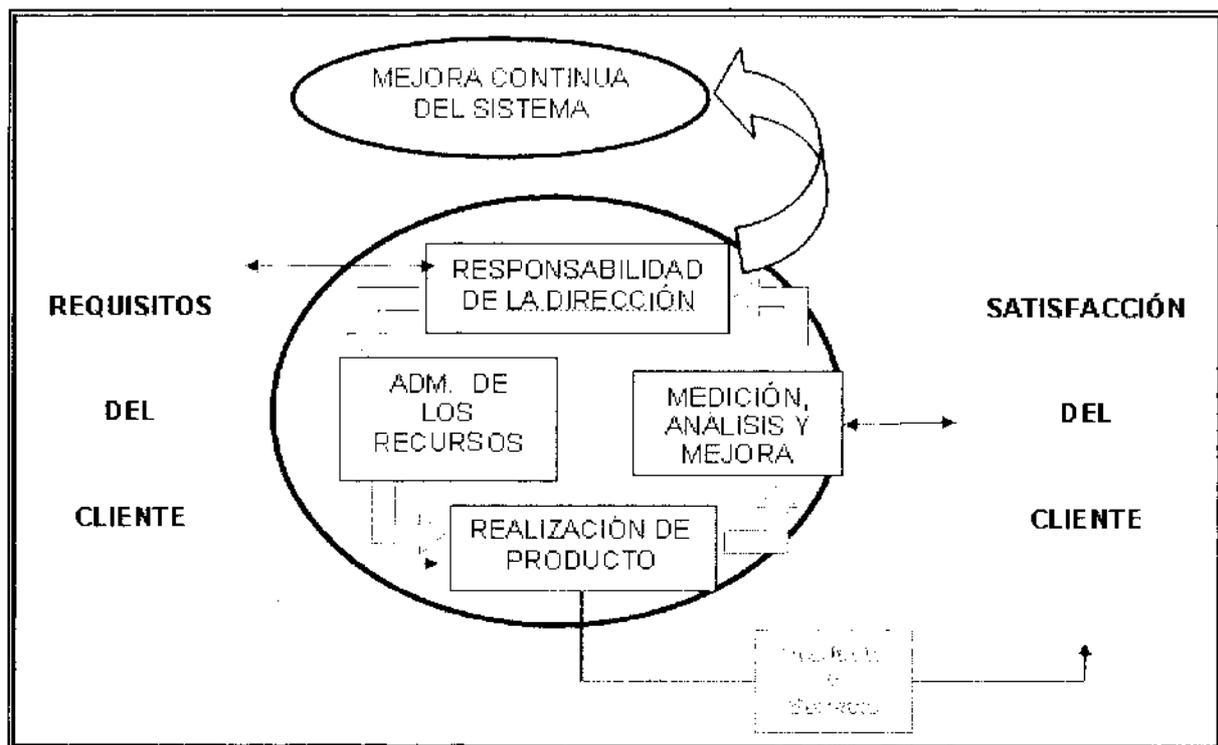
El Comité de la Calidad nombra un representante cuya responsabilidad es asegurar el cumplimiento de la norma en la Biblioteca.

El representante del Comité de la Calidad monitorea y evalúa los procesos y servicios periódicamente y detalla los resultados en los Registros de la calidad, especificados en informes que posteriormente son analizados por el Comité de la Calidad.

El personal de la Biblioteca se reúne mensualmente para realizar seguimientos del proceso de implantación de la norma, actualizar registros, elaborar informes, así como efectuar el planteamiento de observaciones y sugerencias a la Encargada de la Biblioteca o al Comité de la Calidad, plantear y realizar acciones correctivas de acuerdo a las no conformidades.

La documentación que origina el Sistema de Gestión de la Calidad tiene necesariamente un original y varias copias debidamente firmadas y selladas por los responsables y es archivada para su conservación y posterior consulta.

El Sistema de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000, tiene 4 capítulos, los cuales se desarrollan a continuación:



Fuente: www.Monografias.com/ISO:9000 (consultada en marzo 2006)

1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

1.1 Declaración del compromiso de la dirección con la calidad

La Biblioteca del Centro de Estudios Brasileños con la participación de todo su personal se compromete a implantar, a partir de enero de 2007, un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la familia de las normas ISO 9000:2000 y el consiguiente sistema de autoevaluación de sus resultados basado en la norma ISO 11.620. El plazo previsto para la consecución de los objetivos de la calidad es de dos años a partir de la fecha de implantación.

1.2 Enfoque al cliente

El Comité de la Calidad asegura que las expectativas y requisitos del usuario acerca de los servicios se determinen y cumplan con el propósito de aumentar su satisfacción.

El Comité de la Calidad desarrolla un método sistemático para garantizar que las características y especificaciones de un servicio, así como la selección y desarrollo de equipos, métodos y controles de proceso, estén orientados a las demandas del usuario y a su satisfacción.

La metodología aplicada para determinar y satisfacer las demandas de los usuarios aseguran una rápida reacción frente a las no conformidades, aplicando acciones correctivas y preventivas inmediatas, se asegura además el control de calidad orientado al diseño de nuevos servicios y la evaluación de los actuales.

El enfoque al cliente asegura que la voz del usuario sea escuchada, sus requerimientos son definidos a través de consultas o preguntas directas, recabando datos sobre sus expectativas acerca de la Biblioteca en su registro de usuario, aplicando encuestas de satisfacción y percepción de los servicios, realizando el análisis de quejas y sugerencias.

El enfoque al cliente debe asegurar los siguientes beneficios:

- Mayor satisfacción del usuario(los servicios son diseñados por y para él)
- Disminución del tiempo de desarrollo de nuevos servicios.
- Eliminación de cambios e improvisaciones de último momento
- Costos de diseño y aplicación más bajos
- Mayor confiabilidad en el diseño
- Controles de prestación de servicios eficientes
- Mejor aseguramiento de la calidad
- Documentación del proceso
- Base para el mejoramiento continuo
- Ayuda en la reducción de quejas y reclamos
- Permite definir inicialmente objetivos claros en función del servicio brindado
- Claridad en como fijar prioridades para asignar recursos
- Mejor comunicación en el trabajo
- Los servicios tienen ventajas competitivas

1.3 Política y objetivos de la Calidad

Los criterios que han determinado la política y objetivos de la calidad en la Biblioteca han sido establecidos por el Comité de Calidad en el marco de la visión y misión de la Biblioteca. Una vez establecidos la política y los objetivos de la calidad se difunden a todo el personal de la Biblioteca, asegurando el compromiso de cumplimiento de los miembros. Para asegurar su cumplimiento se realizan reuniones mensuales entre todos los miembros del personal de la Biblioteca con el fin asegurar la aplicación eficiente y continua adecuación de los lineamientos de la política y los objetivos. Los objetivos que pretende la política de calidad con estos planteamientos son el cumplimiento de la norma dentro de los plazos previstos y la aplicación sistemática de los procedimientos diseñados en el Manual de Procedimientos.

1.3.1 Política de la calidad

La política de calidad de la Biblioteca del Centro de Estudios Brasileños se encamina a satisfacer plenamente las necesidades de información de sus usuarios, brindándoles servicios de óptima calidad y adaptando sus servicios a las necesidades y expectativas de sus usuarios. Para ello la Biblioteca se sujetará al máximo a las especificaciones de los servicios solicitados por el usuario, a los resultados de las evaluaciones, auditorías y monitoreos periódicos, así como cumplirá con todas las disposiciones y reglamentaciones de la documentación elaborada para el Sistema.

La política de calidad establece que el nivel de satisfacción de los usuarios se mantendrá o sobrepasará el 90%.

La consecución de la política de calidad fijada conlleva como base fundamental la motivación de todo su personal en el trabajo cotidiano y diario, a través de lo cual se conseguirá una mejora continua en la prestación de los servicios; por otro lado todos los miembros del personal deben someterse a un plan de formación en la utilización de las nuevas técnicas de gestión, sistemas de calidad, auditorías internas de calidad,

registros, etc.

Finalmente, la dirección de la Biblioteca del Centro de Estudios Brasileños difunde, implanta y mantiene en todos los niveles la política y sistema de calidad elaborados para la Biblioteca.

1.3.2 Objetivos de calidad

Los **objetivos de calidad** que se pretenden conseguir con la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad son los siguientes:

◆ **Mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción del usuario.**

La implantación del Sistema obliga a definir el nivel de calidad óptimo de nuestros servicios de forma previa a su realización, así como explicarlo al personal para que sepa qué debe hacer para el usuario. Esto supone un esfuerzo por parte de la dirección en el diseño de tareas para que cada persona tenga en la Biblioteca una definición clara de lo que es la calidad de servicio, ello implica:

- Identificar los perfiles de información del usuario y expectativas en lo que se refiere al servicio. (Registros de usuarios, tratamiento de quejas y sugerencias verbales o escritas)*
- Transformar estas expectativas en exigencias.
- Comunicar al conjunto del personal el nivel de calidad de servicio que ha sido fijado.

** El registro del perfil del usuario y sus necesidades es una pieza clave para nuestros servicios de calidad; esto se llevará a cabo gracias a un registro de cada usuario donde se incluyan datos personales así como su perfil de información, y sus expectativas acerca del servicio. El implantar un sistema de calidad nos obliga a realizar ese perfil de usuario que generalmente se ha descuidado, lo que hace que nuestros usuarios se sientan muchas veces descontentos con nuestros servicios, ya que éstos no han*

sido planteados "por y para él" sino con otros objetivos o incluso ni siquiera han sido diseñados.

Para la realización de estos procedimientos se debe contar con todo el personal de la Biblioteca, sobre todo con el vinculado directamente con el usuario ya que es él quien conoce a éstos y sus necesidades; pero el esfuerzo que supone elaborar ese conjunto de procedimientos de la calidad de los servicios debe ser tarea de todos los integrantes de la Biblioteca.

Los miembros del Comité de Calidad deben definir las necesidades de los usuarios en base a evaluaciones periódicas y el personal especializado debe saber lo que es necesario hacer para dar al usuario lo que solicita. Si se quiere ofrecer y mantener un nivel de calidad constante a los usuarios, todos los empleados deben saber lo que esta calidad implica y comprometerse a lograrlo.

◆ **Mejorar la atención al usuario**

El trato dado al cliente en la realización de un servicio es fundamental a la hora de evaluar el sistema, por ello la calidad humana en el servicio ofrecido determinará en buena medida el grado de satisfacción del cliente. Así pues, son necesarios unos buenos hábitos de trato al usuario. Siendo los usuarios la razón de ser de una Unidad de Información, su atención se posiciona como un elemento esencial, un factor clave para mejorar la calidad de servicio.

La calidad del servicio no se verá mejorada hasta que el personal de la Biblioteca comprenda que su trabajo, su promoción, su reconocimiento dependen por completo del usuario. Si el usuario no es el elemento central se corre el riesgo de perder su credibilidad, se puede llegar a una situación de falta de uso de un servicio proveniente de una mala atención al usuario, lo cual obligaría a dejar de ofertarlo, esto repercutiría negativamente en el factor de utilización eficiente de presupuestos y tiempos.

El interés que puede despertar nuestra Biblioteca y sus servicios depende del uso que

le den nuestros usuarios: si son muy usados serán ampliados y para ello debemos dar mejor servicio que nuestra "competencia", y todo ello a su vez depende del trato que se le brinde al usuario, es así que la implantación de un Sistema de Calidad nos obliga a documentar por escrito nuestra conducta en relación a temas como:

- La necesidad y tipo de contacto constante con el cliente.
- El modo en que facilitamos nuestra documentación al cliente
- La confidencialidad de las informaciones dadas.
- El tratamiento de las quejas, reclamos y sugerencias de nuestros usuarios.

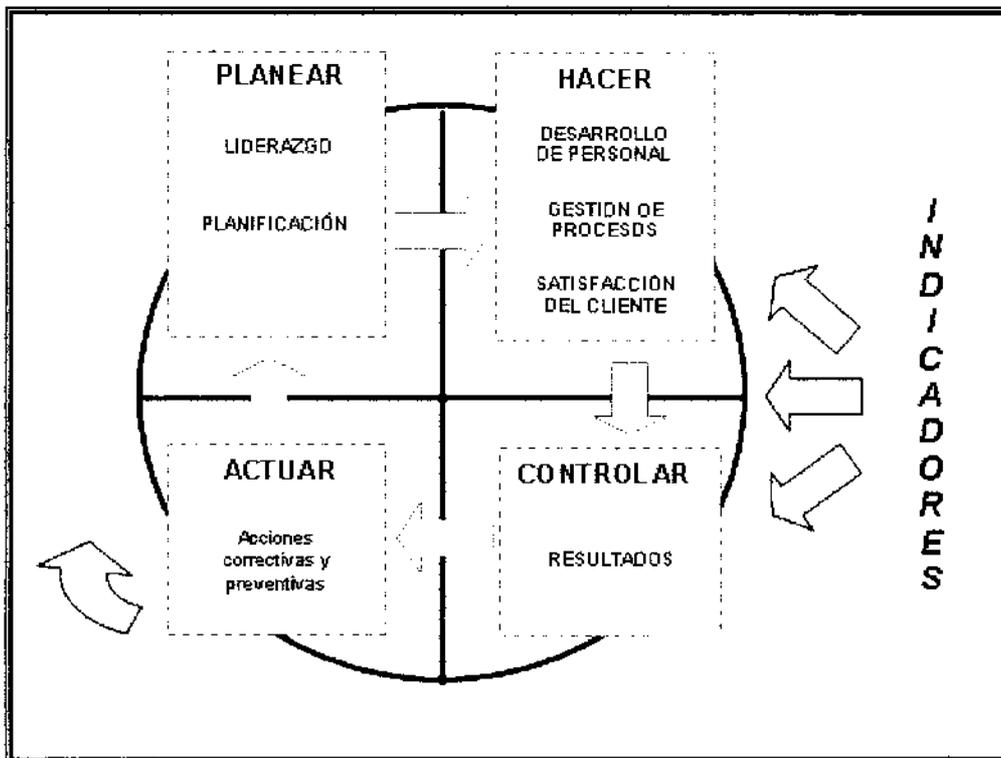
Un punto de gran interés para la mejora de la atención al cliente es el personal que está directamente en contacto con el usuario. Capacitar a nuestro personal de circulación es esencial para desarrollar la buena calidad de servicios. La implantación de sistemas de calidad nos obliga a preocuparnos de este personal clave, muchas veces en Unidades de Información este puesto en particular suele ser el más rechazado por los empleados; pero es necesario hacer comprender a este personal la nueva política de la Biblioteca, y hacerle notar de su importancia vital en el Sistema de Gestión de la Calidad de forma que participe como pilar importante en la consecución de objetivos y metas.

La consecución de la información correcta para el usuario depende en gran medida de la capacidad de comunicación que pueda tener el personal de circulación: debe conocer todos los medios internos de que dispone la Biblioteca para la consecución de dicha información y a su vez, conocer los mecanismos adecuados para realizar un buen perfil del usuario y la información que éste requiere. Por ejemplo, el desinterés en la solicitud del usuario puede hacer imposible una búsqueda y localización eficaz de la documentación y con ello el usuario se lleva dos malas impresiones de la Biblioteca; primero, al ser mal atendido cuando hace su solicitud y en segundo lugar, por no ser correcta la información adquirida.

♦ **Mejorar la productividad (eficiencia), la eficacia y la reducción de costos**

La falta de productividad repercute en la calidad del servicio al cliente, ya que retarda los tiempos de realización y la calidad del servicio final y esto debe tener un valor primordial para nosotros, un buen Sistema de Calidad debe darnos directrices claras de lo que se espera de cada puesto de trabajo dentro de la Biblioteca y qué niveles o estándares periódicos debemos cumplir. Al desarrollar y documentar los procedimientos de todas las actividades de la Biblioteca logramos que el personal no pierda tiempo y que no realice mal los trabajos por falta de conocimientos, esto no ocurrirá al quedar todo escrito en nuestro Manual de procedimientos que se entregará a todo nuestro personal asegurando el mínimo de errores lo que supone un aumento en la productividad de nuestros servicios. Al mismo tiempo la eficacia en la utilización de los recursos y la reducción de costos se consiguen mediante esa reducción de errores.

1.4 Planificación de la calidad



Fuente: www.monografias.com/ISO:9000 (consultada en marzo 2006)

Al inicio de cada año, el Comité de la Calidad elabora una lista de objetivos y metas que se pretenden alcanzar a lo largo de la gestión Plan Operativo Anual. Las áreas fuertes y débiles se irán tratando en las reuniones mensuales realizadas entre el personal de la Biblioteca para presentar un informe al Comité de la Calidad que se reúne cada seis meses, además se realizará un permanente control de las no conformidades y de las acciones correctivas y preventivas, registros de los indicadores de desempeño, aplicación de encuestas, etc. Cuando finaliza el año se realiza una evaluación general del cumplimiento de metas y objetivos, para luego sobre esa base confeccionar el plan de calidad para el nuevo año prestando un mayor interés en mejorar los puntos débiles detectados el año anterior.

Los Manuales de Procedimientos y Manuales de Instrucciones monitorizan y controlan el desarrollo de los servicios y los procesos para asegurar que todos sus componentes cumplan los requisitos establecidos. Documentos relacionados con la planificación son los Informes de *control de calidad*, Informes de *control estadístico de procesos (autoevaluaciones)*, *Informes de auditorías*, etc.

1.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

El Comité de la Calidad define quién tiene la responsabilidad y autoridad para implantar, mantener, coordinar y monitorear el Sistema de Gestión de la Calidad para tal efecto la responsabilidad y autoridad recae en la ***Encargada de la Biblioteca*** cuyas funciones incluyen:

- Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sostenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Informar al Comité de la Calidad sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar que se promueva la toma de conciencia en todo el personal de la Biblioteca sobre los requisitos y expectativas de los usuarios.
- Mantener un nivel de comunicación eficiente y eficaz entre el personal de la

Biblioteca y el Comité de la Calidad.

Personal de la Biblioteca el Centro de Estudios Brasileños*

- ◆ Encargada de Biblioteca: responsable de la calidad.
- ◆ Bibliotecario (dos): realiza todas las tareas bibliotecarias y apoya en las tareas de monitoreo y evaluación, realiza sugerencias para mejorar el Sistema.
- ◆ Auxiliar de biblioteca (dos): colabora en las tareas de procesos técnicos de la Biblioteca, realiza sugerencias para mejorar el Sistema.
- ◆ Informático: encargado de implantar y mantener los Sistemas Informáticos y ayudar en el diseño del Sistema de Información de la Calidad (SIC)

**Referencia: Manual de Funciones*

En cuanto a la organización y responsabilidad de llevar a cabo la política de calidad, todo el personal de la biblioteca esta involucrado y ello depende de la comunicación eficiente de la norma por parte del Comité de la Calidad.

Control de la documentación y los datos

Tiene por objeto establecer en forma sistemática la edición, revisión, aprobación, distribución y modificación de los documentos del sistema.

La responsabilidad del control de la documentación y los datos es la Encargada de la Biblioteca. Toda documentación que se realice debe ser legible, fechada, sellada, identificada y almacenada correctamente. La Encargada de la Biblioteca será responsable de mantener localizados los documentos referentes a la calidad por si fuera necesaria su consulta y de retirar las versiones obsoletas de dichos documentos (*véase MAC 4.8 Registros de la calidad*).

Toda documentación referente a la calidad de la Biblioteca será *aprobada y distribuida* por el Comité de la Calidad al personal de la Biblioteca. Todos los

documentos tendrán el sello del Comité de la Calidad y al recibirlos en la Biblioteca se le añadirá el correspondiente sello de la Unidad.

Las revisiones, modificaciones y actualizaciones de los documentos serán realizadas por el Comité de la Calidad. Los *documentos siempre deberán ser firmados por las personas responsables* y debidamente sellados.

1.6 Revisión del Comité de la Calidad

La eficacia del sistema se va a ir controlando mediante reuniones semestrales del Comité de la Calidad, al que se hará llegar informes de los resultados de *auditorías internas, controles estadísticos, registros de autoevaluaciones (benchmarking), registros de las no conformidades, registros de las sugerencias y quejas de los usuarios, registros de sugerencias del personal de la Biblioteca, informes de la aplicación de mejoras, etc.*; al término de cada reunión se elaborará informes con las consecutivas recomendaciones para prevenir o corregir los procesos que afecten la calidad de los servicios y así asegurar el mejoramiento continuo. Por otra parte, se proporcionarán encuestas a los usuarios semestralmente, así como un buzón de sugerencias y quejas habilitado permanentemente para comprobar cómo afectan las nuevas medidas adoptadas a los usuarios de la biblioteca y evaluar sus expectativas, informes de ello se presentan al Comité de la Calidad.

El Comité de la Calidad debe utilizar este proceso para identificar oportunidades de mejora del desempeño en la Unidad y asegurar su pronta aplicación.

Obligatoriamente cada reunión del Comité de Calidad o del personal de la Biblioteca debe ser documentado a través de informes o actas donde se detallen todos los aspectos tratados.

Información para la revisión

La información contenida en la documentación afecta a todos los procesos que intervienen en la prestación de servicios, la responsabilidad de su contenido

corresponde a todo el personal de la Biblioteca. Se trata de documentos donde se especifica la información sobre la calidad, los procesos y el servicio a desarrollar para implantar la calidad en nuestro sistema, documentos elaborados a partir de la mejora continua (proceso sistemático de verificación de la mejora de las áreas y del proceso de cierre de la brecha de rendimiento):

Informes de Auditorías Internas:

Proceso de verificación de las actividades documentadas en el sistema de calidad para asegurar su efectiva implantación.

Documentos derivados de Acciones Correctivas:

Son documentos donde se especifican los incumplimientos con el sistema de calidad, las no conformidades y que requieren de atención inmediata por el responsable de la calidad.

Documentos emanados de las Auditorías de calidad:

Documentos a través de los cuales comprobamos si las actividades y resultados de los procesos de calidad son compatibles con los objetivos trazados, si las normas y procedimientos establecidos se llevan a cabo correctamente.

Documentos emanados de las Autoevaluaciones:

Documentos a través de los cuales corroboramos que se están realizando los progresos necesarios para alcanzar los Indicadores de Excelencia (registros de acuerdo a la periodicidad especificada en la Tabla de variables y la Matriz de indicadores de Excelencia)

Manual de calidad:

Es un documento que recoge la política y criterios de calidad por los que se rige la Biblioteca.

Manual de procedimientos:

Documentos que describen detalladamente, de manera clara y sencilla quién y cómo se deben realizar las actividades de un proceso.

Manual de instrucciones de Trabajo:

Donde se detallan las instrucciones utilizadas como complemento y ayuda que describen la manera de realizar determinadas actividades.

Registros de calidad:

Son los documentos que recogen los resultados de la realización de cada proceso o prestación de un servicio, de las no conformidades, de las acciones correctivas y preventivas, resultados de conteos estadísticos

Actas de reuniones:

Donde se explican los puntos tratados en cada una de las reuniones mensuales.

Informes del Comité de la Calidad:

El personal de la Biblioteca queda informado de los progresos, los retrasos y las recomendaciones en materia de calidad (Informes de evaluaciones)

Archivo de Perfiles de búsqueda:

Describe de la forma más detallada la posible la información que desea recibir el usuario en el servicio DSI.

Registro de reclamos, quejas y sugerencias del usuario:

En el que se describen las expectativas, no conformidades, sugerencias y otros de los usuarios, lo realizan a través de un buzón habilitado para el efecto o verbalmente.

2. GESTION DE LOS RECURSOS

2.1 Provisión de los recursos

El Comité de la Calidad debe evaluar e identificar los recursos (humanos, económicos,

infraestructura, mobiliario, equipos tecnológicos, bibliográficos) necesarios para:

- ◆ Implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia
- ◆ Aumentar la satisfacción del usuario mediante el cumplimiento de sus requisitos

La encargada de la Biblioteca y el personal deben realizar sugerencias en sus reuniones mensuales respecto a provisión de recursos, es de suma importancia el control de los requerimientos de los usuarios a través de encuestas y tratamiento de quejas y sugerencias. Informes de todo ello se hacen llegar al Comité de la Calidad para su revisión, aprobación y solicitud de adquisición.

2.2. Recursos humanos

El personal de la biblioteca es seleccionado de acuerdo a las necesidades de la Biblioteca y del Sistema de Gestión de Calidad (véase: *Manual de Funciones*)

El Comité de la Calidad es el encargado de marcar las directrices formativas del personal, los candidatos que se presenten de acuerdo a Convocatoria Pública, deben someterse a un examen de competencia y a un examen psicotécnico a parte de reunir los requisitos estipulados en el Manual de Funciones.

La evaluación del desempeño del personal se realiza de acuerdo al logro de los objetivos y metas alcanzados; alentándolos a mejorar mediante reconocimientos y recompensas; las auditorias internas pueden ser pruebas del buen desempeño.

El personal de la Biblioteca toma parte activa en la toma de decisiones y en el establecimiento de los objetivos y metas, promoviendo de esta manera la innovación y la creatividad, poniendo de manifiesto el potencial del personal La Encargada de la Biblioteca también realiza la revisión periódica de las necesidades de su personal, su

compromiso con la misión y objetivos de la Biblioteca y su continua formación profesional.

El Comité de la Calidad a principios de año identifica las necesidades de formación del personal y garantiza que la formación se imparta de forma planificada.

La capacitación es importante, como complemento a la formación académica adquirida, por lo que es una inversión hacia el futuro. La elaboración del plan anual de capacitación debe incluir un curso sobre manejo e implantación de Sistemas de Gestión de Calidad (incluyendo el manejo de herramientas de monitoreo y evaluación); un curso de Relaciones Humanas (con énfasis en atención y trato al usuario y relacionamiento interpersonal), y dos cursos de actualización en Bibliotecología para cada miembro del personal. Además, cada empleado es responsable de buscar una formación complementaria.

El plan de formación se revisará periódicamente con el fin de evaluar su efectividad y su adecuación para actualizarse en aquellos aspectos que se consideren oportunos para mejorar el rendimiento de la Unidad.

2.3 Infraestructura y ambiente de trabajo

La proyección de la biblioteca del CEB se completa con la refuncionalización del espacio físico, equipamiento e instalación de recursos tecnológicos para mayor comodidad de los usuarios, los detalles están reflejados en el plano arquitectónico (véase *MAC anexo 2*), para lograr las expectativas antes expuestas se tiene previsto utilizar la primera planta del inmueble ubicado en la Av. Arce 2880.

Refuncionalización del espacio físico

Se prevé contar con los servicios de una empresa consultora de arquitectura y decoración para la distribución física de ambientes y la proyección de ambientes para

el funcionamiento de la biblioteca que tendrá la capacidad total de 7 ambientes.

La refuncionalización de ambientes se realizará en función de los recursos de información y la capacidad para contar con una intranet e Internet.

Sala de lectura y / o conferencias

Ambiente redistribuido sobre 67.5 m², brinda el servicio de circulación y orientación, cuenta con un mostrador, búsqueda en 3 computadoras con catálogo electrónico y acceso a Internet; sala de extensión bibliotecaria por excelencia, tiene un televisor. La doble función que ejerce es el atractivo del espacio que tiene capacidad para 32 usuarios cómodamente instalados.

Depósito de libros (monografías y referencia)

Ambiente físico destinado para conservación y ubicación de material bibliográfico instalado sobre 45.5 m², cuenta con 36.38 metros lineales de estantería abierta con material de circulación en monografías y material de referencia, tiene capacidad para 15.000 títulos.

Oficina de la encargada de la biblioteca

Ambiente construido en 24 m², oficina de la encargada de la biblioteca, para el desarrollo de las actividades administrativas y otras, equipado con un escritorio, equipo de computación y servidor, una silla, dos gaveteros, 1 estante.

Ambiente de Procesos técnicos

Espacio construido en 23.4 m², tiene estantería adosada a la pared con material para procesos técnicos de monografías, referencia, publicaciones periódicas, mediateca y depósito del material audiovisual. Cuenta con dos escritorios, 2 sillas y sus respectivos equipos de computación. La pared que divide de la sala de mediateca es de vidrio transparente.

Sala de mediateca y/o fonoteca

La sala de mediateca tiene 48.3 m², su capacidad es de 18 usuarios cómodamente instalados con sus respectivos equipos de reproducción de material audiovisual en formato digital. El mismo ambiente esta proyectado para reproducción fonográfica.

Ambiente de reproducción (fotocopias) y cafetería

Ambiente donde se instalará la fotocopidora y cuatro mesas cada una con 4 sillas, una cafetera instantánea, botellón de agua potable con vasos desechables, espacio destinado al esparcimiento e intercambio de experiencias para los usuarios y el personal de la Biblioteca con capacidad para 16 personas.

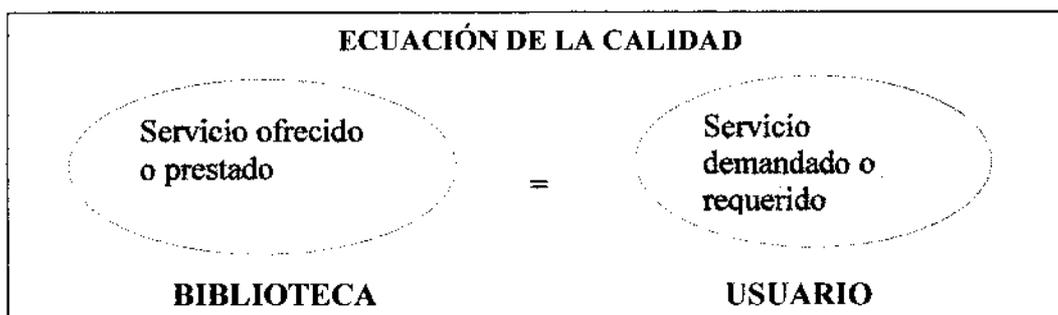
Sala de hemeroteca

Espacio destinado a la ubicación del material de hemeroteca, tiene una mesa y 10 sillas alrededor, un mueble adosado a la pared para la conservación del material impreso de diferentes formatos y tamaños.

Ambiente de trabajo

La dirección del CEB asegura que el ambiente de trabajo tenga influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal, analiza y cuida los factores tales como reglas y orientaciones de seguridad, ergonomía, ubicación del lugar de trabajo, interacción social, instalaciones para el personal (baños, guardarropía, cafetería y otros), condiciones medioambientales (calor, luz, flujo de aire, etc.), higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

3. Planificación y realización del servicio



Adaptado de: Proyecto de promoción de políticas de género. Hacia una gerencia pública de calidad. Nicaragua: Arco, 2001

El Comité de la Calidad planifica los servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de los usuarios, determinan también el proceso que sigue cada uno de ellos. La planificación y realización de los servicios además debe obedecer fielmente a los objetivos de la calidad de la Biblioteca (*véase MAC 1.3. Política y objetivos de la calidad*) y los requisitos para un servicio de calidad:

- ◆ Integridad, se refiere a la variedad de servicios que ofrece la biblioteca
- ◆ Oportunidad, es el efecto de intervenir con acciones en el momento indicado en el proceso de atención al usuario, canalizar solicitudes prontamente, facilitar el acceso a la información, reducir tiempos de espera, ofrecer espacios físicos confortables.
- ◆ Continuidad, mantener sin interrupción los servicios ofertados y los horarios de atención.
- ◆ Contenidos técnicos, se refiere a la calidad de los procesos que intervienen en la prestación de servicios: procesos técnicos, elaboración de catálogos, bibliografías, boletines, etc.
- ◆ Calidad humana, referido al trato que se le da al usuario, el cual debe ser lo más cordial posible.

Los procesos en los servicios se detallan en un Plan que es revisado, actualizado y evaluado semestralmente por el Comité de la Calidad.

La encargada de la Biblioteca debe asegurar que se difundan, entiendan y cumplan todos los procesos en los servicios conforme al Plan, además es responsable de cumplir los compromisos tomados con los usuarios y de atender a sus sugerencias.

La encargada de la Biblioteca debe demostrar al Comité de Calidad mediante registros de encuestas, tratamiento de quejas y sugerencias, datos estadísticos y otros la validación y verificación de los servicios, es decir probar que éstos cumplen las necesidades y expectativas de los usuarios; los dispositivos de seguimiento y monitoreo deben ser eficaces y eficientes. (*véase MAC 4. Medición, análisis y mejora*)

Este punto de la norma tiene como objetivo definir cómo se asegura que las ofertas y los pedidos son comprendidos, aceptados y revisados para que se pueda garantizar que no haya diferencias entre lo demandado y lo suministrado.

3.1 Diseño y desarrollo del servicio

El Comité de Calidad elabora el Plan de Servicios detallado a continuación:

Servicios:

- **Préstamo en sala o a domicilio**

Responsable: Bibliotecario

Solicitud: Llenado de fichas de préstamo

El préstamo es para el público en general, se realiza a través del llenado de fichas de préstamo (véase *MAC Anexo 3*), que incluirán datos personales del solicitante (nombre y apellidos, dirección, teléfono), y datos del documento solicitado (autor, título y signatura topográfica; nombre de la revista y número, título del material audiovisual y número). El préstamo es en sala para **usuarios externos**, y en sala y domicilio para **usuarios internos*** (estudiantes del CEB, docentes, administrativos del CEB y la Embajada de Brasil, y residentes brasileños). A cada usuario de la biblioteca se le puede prestar dos libros o cd's pudiendo combinar este número según el material que le interese. El tiempo de préstamo es de 15 días como máximo, para todo préstamo se requiere el documento de identidad del solicitante. Si el material bibliográfico no se devuelve en el plazo estipulado, se deteriora o extravía la biblioteca establece sanciones (véase: *Reglamento interno de la Biblioteca del CEB*). Los datos personales de cada usuario se detallan en una base de datos que conforma el Registro de usuarios.

- **Préstamo interbibliotecario**

Responsable: Bibliotecario.

Solicitud: Llenado de formulario en persona o vía Internet (véase *MAC Anexo 4*)

Para realizar un pedido a otra biblioteca es requisito ser **usuario interno** de la biblioteca. El usuario llenará un formulario indicando sus datos personales, la referencia

bibliográfica del libro y el fin para el que solicita el libro. El bibliotecario realizara las gestiones en las bibliotecas con las que se haya suscrito un acuerdo para que faciliten el material bibliográfico. El usuario podrá tener el libro durante 15 días como máximo, se requiere el documento de identidad del solicitante, el préstamo se realiza en las Bibliotecas cooperantes.

- **Difusión selectiva de información (DSI)**

Responsable: Bibliotecario

Solicitud: oral, telefónica o correo electrónico (página web del CEB)

Este servicio lo pueden solicitar usuarios externos e internos. A cada usuario que solicita este servicio se le hace un perfil de búsqueda de información incluido en su Registro de usuario (véase *MAC Anexo 5*) y a partir de la información requerida en ese perfil, se le facilitará dicha información periódicamente a fin de mes. Cada usuario puede tener más de un perfil, se actualiza periódicamente a solicitud del usuario.

- **Consulta del catálogo en sala o en línea**

Responsable: Bibliotecario e informático

Solicitud: No se solicita, se accede directamente al catálogo

La consulta del catálogo se puede realizar en el catálogo electrónico a disposición del usuario en la Biblioteca o en línea vía Internet. Los catálogos son de libre acceso y no se necesita ninguna identificación. El acceso al catálogo incluye libros, publicaciones periódicas y materiales audiovisuales.

- **Reprografía**

Responsable: Auxiliar de biblioteca

Solicitud: oral

Cada usuario puede solicitar un máximo de 20% del total de páginas que tenga el material bibliográfico. El costo de cada fotocopia es de 20 ctvs por hoja.

- **Actividades de extensión bibliotecaria**

Responsable: Encargada de la biblioteca y bibliotecario.

Solicitud: oral.

Los usuarios pueden acceder a una gran variedad de actividades que se planifican a principio de cada gestión, entre las que se cuentan: presentación de libros y charlas con los autores, exposiciones, talleres, exhibición de películas, celebraciones de festividades especiales, etc ., el acceso a estas actividades es libre y sin costo.

- **Formación de usuarios: visitas guiadas.**

Responsable: Bibliotecario

Solicitud: No se solicita se publica la invitación a los usuarios nuevos.

Se realiza una vez al mes, la biblioteca publica una invitación a los nuevos usuarios a participar en las visitas guiadas a la Biblioteca las cuales se realizan de acuerdo a una metodología preparada con anticipación (véase: *Programa de formación del usuario*).

- **Traducciones a pedido**

Responsable: Encargada de la Biblioteca

Solicitud: Mediante formulario o vía Internet (véase *MAC Anexo 4*)

El usuario interno o externo puede solicitar este servicio llenando un formulario donde se estipule el texto que necesita le traduzcan, sus datos personales; el tiempo estimado para la entrega del trabajo terminado es de 3 días.

- **Acceso a Internet**

Responsable: Bibliotecario e informático

Solicitud: Oral

El usuario puede cómodamente acceder al servicio de red a través de las terminales de la biblioteca por el lapso de 45' diariamente. De este modo se ofrece además la posibilidad de acceder a catálogos de otras bibliotecas con las que se puede realizar el servicio de Préstamo interbibliotecario. El servicio de Internet es sólo para fines de búsqueda de información.

- **Bibliografías personalizadas**

Responsable: Bibliotecario

Solicitud: oral, telefónica o correo electrónico (página web del CEB)

Este servicio lo pueden solicitar usuarios externos e internos, la entrega de la lista bibliográfica es inmediata, puede ser impresa, en disquete o vía correo electrónico.

- **Servicio de referencia**

Responsable: Todo el personal de Biblioteca

Solicitud: oral, vía telefónica o correo electrónico

Servicio de información que proporciona la biblioteca que puede ser solicitado por cualquier usuario, este servicio está ligado a la rapidez en los tiempos de respuesta, a la veracidad y la cordialidad con que se proporciona la información.

El objetivo de este servicio es facilitar a los usuarios el acceso a la información y asesorarles sobre los recursos y servicios de que dispone la Biblioteca y sobre cómo utilizarlos.

- **Productos elaborados por la propia biblioteca**

Responsable: Auxiliar de Biblioteca

Alertas informativas, boletines, catálogos de las novedades bibliográficas.

3.3 Procesos relacionados con el cliente

Los servicios de la Biblioteca se desarrollan en base a las necesidades y expectativas de los usuarios, y reflejan la visión y misión de la Unidad; se plasman en el Plan de Servicios (véase MAC 3.1 *Diseño y desarrollo del servicio*).

Los requisitos relacionados al servicio se determinan a través de encuestas de satisfacción, tratamiento de quejas y sugerencias y registros de usuarios, cuyos resultados se plasman en informes realizados por la Encargada de la Biblioteca

Los requisitos relacionados al servicio, su adecuación o modificación son evaluados cada semestre por el Comité de la Calidad en base a los informes presentados.

La atención a los usuarios se desarrolla en un ambiente de cordialidad y amabilidad priorizando las relaciones humanas optimas.

Los mecanismos de comunicación con los usuarios deben incluir: información impresa y oral sobre los servicios y funcionamiento de la Biblioteca, información vía e-mail y telefónica, aplicación de encuestas y registros de usuarios, tratamiento de quejas y sugerencias, formación de usuarios. Los mecanismos de difusión pueden incluir trípticos, afiches, propagandas en medios de comunicación, etc.

3.4 Compras

Este punto tiene por objeto definir cómo la Unidad se asegura que los productos adquiridos o los servicios prestados por terceros cumplen con las especificaciones correctas.

Es responsabilidad de la Encargada de la Biblioteca y la Dirección elaborar una serie de requisitos necesarios para todo proveedor. Se exigirá en los productos adquiridos un certificado de garantía y de calidad, ya sea en suministro de libros, mobiliario, material de oficina, productos informáticos, etc. Para cada proveedor se tendrá en cuenta el trato amigable, el precio de los productos, la puntualidad, la correcta entrega del material solicitado, etc.

Los productos suministrados serán verificados por el proveedor antes de enviarlos a la Biblioteca. Una vez estén los productos en la biblioteca serán comprobados y revisados por la Encargada de la Biblioteca, luego se realiza una nota de conformidad.

La biblioteca tiene la autoridad para cambiar de proveedor si no se cumplieran los

requisitos que solicita.

3.5 Producción y prestación del servicio

Este punto tiene como objeto asegurar que los procesos de producción y prestación del servicio siempre se realicen de forma controlada y regular.

La encargada de la Biblioteca y los bibliotecarios deben asegurar que todos los procesos y servicios se realicen bajo condiciones controladas en la forma y secuencia especificadas, con el fin de controlar los servicios y los procesos se detallan en el Manual de la Calidad (véase *MAC 3.1 Diseño y desarrollo del servicio*), en el Manual de Procedimientos y en el Manual de instrucciones de trabajo. donde se describen detalladamente.

La encargada de la Biblioteca y los bibliotecarios tienen la responsabilidad del control, recogida de datos estadísticos en todos los procesos, la evaluación de los mismos se realiza en reuniones mensuales de todo el personal, los informes resultantes se presentan al Comité de la Calidad semestralmente.

4. Medición , análisis y mejora

La Biblioteca implementa procesos de seguimiento, medición y análisis necesarios para:

- demostrar la conformidad del servicio
- asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad
- mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad

El Comité de la Calidad debe asegurar que estos métodos sean eficaces y eficientes para identificar áreas de mejoramiento dentro del Sistema. Ejemplos de estos métodos son: encuestas de satisfacción del usuario, auditorias internas y autoevaluaciones (Benchmarking).

4.1 Seguimiento y medición de la satisfacción del usuario

Este punto tiene por objetivo establecer mecanismos para recoger, analizar y utilizar la información relacionada con el usuario y su percepción de los servicios. Esta información se canaliza para mejorar el desempeño de la Unidad.

La información relativa al usuario se recoge mediante:

- encuestas, aplicadas semestralmente (véase MAC anexo 6)
- quejas y sugerencias, a través de un buzón en el que se introduce un formulario, ésta información se sistematiza mensualmente (véase MAC anexo 7).
- comunicación directa con los usuarios canalizando cualquier inquietud, expectativa o reclamo directamente
- registros de usuarios donde se estipulen sus requisitos y expectativas respecto a los servicios.

La responsabilidad de la aplicación y análisis de las encuestas y del registro de usuarios es responsabilidad de la Encargada de la Biblioteca y los bibliotecarios, sus resultados se presentan al Comité de la Calidad para su evaluación.

El Comité de la Calidad determina y evalúa la adecuación de los datos a recabar en las encuestas y registros de usuarios.

4.2 Auditorías internas de calidad

El encargado de realizar las auditorías internas es el Consultor de la Calidad que forma parte del Comité de la Calidad y tienen por objeto definir y evaluar las fortalezas y debilidades del Sistema de Gestión de la Calidad. Los siguientes son aspectos a considerarse en las auditorías internas:

- la implementación eficaz y eficiente de los procesos
- las oportunidades para la mejora continua

- la capacidad de los procesos
- el uso eficaz y eficiente de las técnicas estadísticas
- el uso de las tecnologías de información
- el análisis de datos del costo de la calidad
- el uso eficiente y eficaz de los recursos
- los resultados y expectativas de desempeño del proceso y de los servicios
- la adecuación y exactitud de la medición del desempeño
- las actividades de mejora
- las relaciones con las partes interesadas

El Comité de la Calidad aprueba un plan de auditorías internas a realizarse por lo menos cuatro veces al año. Las auditorías son realizadas por personal cualificado y sin intereses personales para que se realicen del modo más objetivo y profesional posible. Los problemas que se encuentren son registrados y analizados entre el encargado de auditar y el personal de la Biblioteca. Las conclusiones y soluciones que se extraigan serán aplicadas por el personal de la Biblioteca para evitar los problemas encontrados. Se realizarán auditorías de seguimiento para ver si las soluciones adoptadas han sido las adecuadas

Los resultados de la auditoría se recogen en informes, una copia se guardará en el archivo de la Biblioteca y otra se entrega al Comité de la Calidad. Estos informes contendrán el análisis de la Biblioteca así como las conclusiones obtenidas y las soluciones adoptadas en caso de haberse hallado problemas. Todos los informes estarán firmados por el auditor y la Encargada de la Biblioteca.

Los informes de auditorías internas incluyen evidencias de un buen desempeño constituyéndose en oportunidades para el reconocimiento y la motivación del personal por parte de la Dirección.

4.3 Autoevaluaciones

El Comité de la Calidad aprueba e implanta un sistema de autoevaluación a través del cual se establecen los estándares de calidad especificados en la matriz denominada Sistema de Indicadores de Desempeño de Excelencia; los estudios comparativos o Benchmarking se planifican de acuerdo a los objetivos de la Biblioteca.

La autoevaluación ayuda a la mejora del desempeño (mejoramiento continuo) cuyo componente principal es cerrar la "brecha de rendimiento" (disminuir la distancia entre lo que somos y lo que queremos llegar a ser).

La responsabilidad de recoger los datos con la periodicidad indicadas en Tabla de variables y de aplicar la fórmula para obtener el estándar de rendimiento es responsabilidad de la Encargada de la Biblioteca, que puede delegar algunos procesos estadísticos a los bibliotecarios.

La Encargada de la Biblioteca emitirá un informe periódico al Comité de la Calidad acerca del resultado obtenido a partir de los registros de los datos obtenidos. (Control estadístico de procesos)

Los indicadores más utilizados en la Biblioteca del CEB son los establecidos por la Norma ISO 11.620 Indicadores de rendimiento bibliotecario.

4.4 Control de las no conformidades

Tiene por objeto definir el modo en que se detectan las no conformidades que se puedan producir respecto a los requisitos de nuestro sistema o de nuestros usuarios, así como el tratamiento que éstas reciben.

Para dar constancia de las no conformidades con los procesos y servicios se crean unos formularios (Formulario de quejas y sugerencias) en los que los usuarios o los

propios empleados expresan sus disconformidades con los servicios o productos. Los empleados pueden no estar conformes con el mobiliario, los programas informáticos, con el espacio físico para desarrollar su trabajo, etc. Los usuarios pueden no estar conformes con el servicio de DSI o con el servicio de préstamo por diversas causas. Se controlan las no conformidades cada fin de mes en la reunión mensual del personal de la Biblioteca en la que toman decisiones sobre las acciones correctivas; tras examinar las disconformidades o quejas, se tomarán medidas para solucionar de inmediato los problemas, si por ejemplo se detectaran disconformidades con el servicio de DSI, es responsabilidad revisar con el usuario el perfil de búsqueda y actualizarlo. Si presentaran defectos en los equipos informáticos y materiales es responsabilidad del proveedor sustituirlos o repararlos, de todas éstas medidas se eleva un informe al Comité de la Calidad para su evaluación.

Los formularios son elaborados por el Comité de la Calidad, porque en ellos recae la responsabilidad de que los servicios o productos se realicen siguiendo el Modelo de aseguramiento de calidad. Los formularios se depositan en el buzón habilitado en la Biblioteca.

4.5 Acciones correctoras y preventivas

Tiene por objeto definir el sistema adoptado por el Sistema de Gestión de la Calidad para implantar acciones correctoras y preventivas, asegurar la eficacia de las mismas, y promover las actuaciones necesarias para evitar la repetición de las no conformidades corregidas.

Iniciar procesos de acciones correctivas es responsabilidad de todo el personal de la Biblioteca; al personal en cuya área se detecte alguna no conformidad le corresponde la adopción de acciones. A la Encargada de la Biblioteca le compete promover la adopción de acciones en las áreas problemáticas, asegurar la adopción de acciones correctivas y comprobar su eficacia; al Comité de la Calidad evaluar la eficacia de las medidas y aprobar los cambios estructurales que sean necesarios para la efectividad de

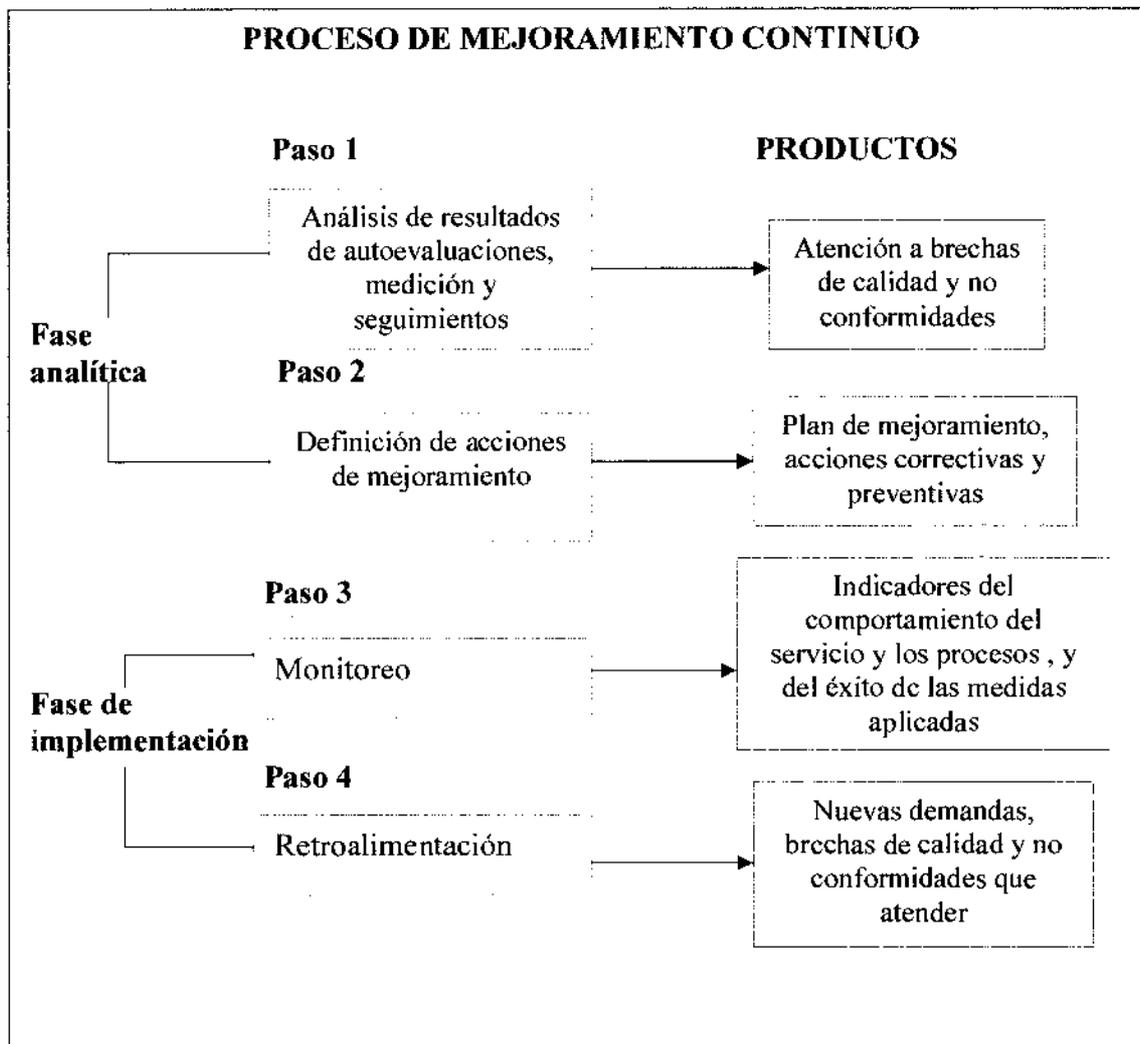
las acciones.

La aplicación de acciones correctivas como resultado de la falta de cumplimiento con las especificaciones o requerimientos tendrá como finalidad la gestión efectiva de quejas y servicios fuera de especificación o no conformes, investigación de las causas de las no conformidades relativas al servicio, procesos y sistema de calidad, el registro de los resultados de la investigación, determinación de la acción correctiva necesaria para eliminar las causas de las no conformidades, aplicación de controles para asegurar que la acción correctiva es efectuada y es efectiva, son responsabilidad de la Encargada de la Biblioteca; el personal contribuye a la mejora continua de los servicios y procesos por medio de sugerencias y reclamos que son tratados en las reuniones mensuales.

Por otro lado las acciones preventivas se relacionan con el uso de fuentes de información apropiadas: los informes de auditorías, registros de no conformidades, resultados de la medición de satisfacción, informes de autoevaluaciones y registros de quejas de los usuarios para detectar, analizar y eliminar causas potenciales de falta de conformidad, esta información ayuda a iniciar acciones preventivas que se enfrenten a los problemas que pudieran surgir, llevar a cabo y documentar los cambios en los procedimientos como resultado de las acciones correctivas, evitar la repetición de las anomalías y asegurar que las acciones tomadas sean remitidas para la revisión del Comité de la Calidad.

El personal de la Biblioteca se reunirá una vez al mes para iniciar las acciones preventivas que puedan eliminar situaciones potenciales de disconformidad.

4.6 Mejora continua



Adaptado de: Proyecto de promoción de políticas de género. Hacia una gerencia pública de calidad. Nicaragua: Arco, 2001

La Encargada de la Biblioteca propicia la participación de manera activa del personal en la búsqueda de oportunidades para la mejora del desempeño de los procesos y los servicios. Esto puede lograrse mediante actividades como:

- ◆ establecimiento de objetivos de desempeño para el personal
- ◆ realizando estudios comparativos (benchmarking) con respecto a las mejores prácticas

- ◆ reconociendo y recompensando la consecución de las mejoras
- ◆ propiciando una comunicación abierta que permita la libre expresión de ideas

4.7 Registros de calidad

Este punto tiene por objeto definir el modo en que la Biblioteca identifica, archiva y actualiza los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

La responsabilidad de cumplir su contenido, archivar, actualizar o manipular alguno de estos documentos es de la Encargada de la Biblioteca. Los documentos de la calidad son accesibles a todo el personal de la Biblioteca mediante solicitud a la Encargada.

Los registros se archivan como muestra de que el Sistema de Gestión de la Calidad funciona eficazmente al mismo tiempo que permiten seguir los servicios y los procesos. Además, las conclusiones que se extraigan de los registros ayudan a mejorar el funcionamiento integral de la Biblioteca.

Los registros se almacenan tanto en formato papel como legible en computadora y archivados de modo que se facilite su recuperación para futuras consultas. El diseño del Sistema de Información de la Calidad SIC en computadora es responsabilidad del profesional informático.

5. Glosario de términos utilizados en la Sistema de Gestión de la Calidad y en la actividad bibliotecaria

Acciones Correctivas

Son las actividades que se derivan de incumplimientos o no conformidades con el sistema de calidad y que requieren de atención inmediata por el responsable de calidad asignado.

Acciones preventivas

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable

Administración de la Calidad

Proceso permanente de planeación, implantación, mantenimiento y actualización de las actividades que afectan la calidad de los servicios.

Aseguramiento de calidad

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del Sistema de la Calidad para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá los requisitos para mantener la calidad alcanzada.

Auditoría de calidad

La Auditoría de la Calidad es un examen metódico e independiente con el que se comprueba:

- Si las actividades y resultados relativos a la calidad satisfacen los objetivos marcados.
- Si las disposiciones se llevan a cabo realmente,
- Si éstas son las adecuadas para obtener nuestros propósitos de calidad.

Como estas Auditorias nos permiten saber en qué grado se cumplen los requisitos definidos, se pueden detectar las áreas que fallan en algún momento del proceso. Por tanto, uno de sus objetivos concretos es evaluar si es necesario introducir mejoras.

Boletín de reuniones

Donde se explican los puntos tratados en cada una de las reuniones periódicas, así como las decisiones tomadas en la reunión anterior.

Calidad

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que satisfacen unas determinadas exigencias explícitas o implícitas. Estas exigencias o necesidades varían con el paso del tiempo y responden a aspectos tales como:

- aptitud para el uso

- fiabilidad
- medio ambiente
- seguridad
- disponibilidad
- economía

Además hay que tener presente que la actualidad Calidad no responde necesariamente a las preferencias del proveedor, sino que éste tiene que adaptar el producto o servicio a las exigencias y gustos del cliente.

Certificación

Para verificar si un producto o servicio responde realmente a los requisitos y exigencias de calidad que se han propuesto, es necesario que una entidad independiente a la empresa haga su propio reconocimiento. En nuestro medio la entidad reconocida internacionalmente para realizar Certificaciones de la Calidad es el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad IBNORCA.

Clientes / Usuarios

Son todas aquellas personas que utilizan los servicios de la Biblioteca.

Conformidad

Cumplimiento de un requisito

Control de calidad

El control de la calidad es el conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo que empleamos para verificar la calidad de nuestro producto o servicio y así obtener beneficios económicos o sociales. Con este control aseguramos la eficacia de nuestras operaciones y detectamos cualquier defecto en el proceso.

Control estadístico de procesos

El control estadístico de procesos es un instrumento de gestión, basado en la prevención, que nos permite establecer y garantizar el éxito de nuestros objetivos de calidad. Para ello:

- Comparamos el proceso que llevamos a cabo con los límites establecidos(estándares de calidad)
- Modificamos las condiciones de dicho proceso cuando haga falta.

Correspondencia administrativa

Documentos administrativos, copias de la correspondencia emitida y originales de la correspondencia recibida son debidamente archivadas.

Costes relativos a la Calidad

El proceso de calidad implica unos Costes Relativos a la Calidad de dos clases:

- los costes de calidad y aseguramiento de la calidad, que verifican y dan confianza a nuestros objetivos, y
- los costes de no calidad, que suponen las pérdidas tangibles e intangibles cuando no obtenemos la calidad requerida.

Eficacia

Medida del grado de cumplimiento de los objetivos. Una actividad es eficaz si consigue los resultados que pretendía conseguir

Eficiencia

Medida de la utilización de los recursos necesarios para conseguir un objetivo. Una actividad es eficiente si reduce al mínimo la utilización de los recursos, o produce mejores resultados con los mismos recursos.

Gestión de calidad

Para alcanzar la calidad que queremos dar a nuestro producto o servicio debemos hacer lo que llamamos Gestión de Calidad. Las actuaciones básicas son cuatro:

- Definir cuales son los objetivos de calidad.
- Desarrollar los procedimientos necesarios para cumplir dichos objetivos.
- Llevar a cabo un seguimiento periódico de los resultados obtenidos.
- Adecuar los objetivos a los cambios de las necesidades de los usuarios y la biblioteca.

Instrucciones de Trabajo

Son documentos de redacción, formato y ámbito de aplicación más reducida y breve que los procedimientos y se utilizan como complemento y ayuda. Nos describe la manera como se realizan determinadas actividades.

Indicador

Expresión (serie de números, símbolos o palabras) utilizada para describir actividades en términos cuantitativos y cualitativos, para evaluar dichas actividades.

Indicador de rendimiento

Números símbolos o letras, derivados de estadísticas y datos de la biblioteca, utilizados para evaluar el rendimiento de la misma. Incluye tanto recuentos como relaciones entre recuentos.

Manual de calidad

El Manual de la Calidad es un documento que recoge la política y criterios de calidad por los que se rige la Biblioteca. En él se recogen:

- las actividades que se realizan.
- quién, cuándo y cómo se llevan a cabo.

Además, debe estar en conocimiento y disposición de todas las personas a las que afecten estos datos.

Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos es un documento del Sistema de Calidad complementario al Manual de Calidad, que describe con más detalle, de manera clara y sencilla quién y cómo deben realizarse las actividades de un proceso. También tienen que estar a disposición de todo el que los necesite.

Mejora de calidad

Para mejorar el servicio a los clientes y obtener beneficios la Unidad realiza una Mejora de Calidad con la que aumentamos la eficacia de las actividades que llevamos a cabo en todo el proceso.

No conformidad

Incumplimiento de un requisito

Normalización

Es la actividad de elaboración, difusión y aplicación de normas, encaminada a establecer soluciones a situaciones repetitivas.

Perfiles de búsqueda, describe de la forma más detallada posible la información que desea recibir el usuario en el servicio DSI.

Política de calidad

Es la definición genérica y estratégica de cómo queremos que sean nuestros servicios y su nivel de calidad y cómo va a actuar nuestra organización para conseguirlo. Para llevar a buen término nuestra gestión de calidad es necesario

que la dirección general marque una serie de directrices y objetivos generales. A esto se llama Política de Calidad.

Registros de calidad

Son los documentos que recogen los resultados de la realización de cada proceso en la producción o prestación de un servicio. Algunos ejemplos que podemos mencionar son: informes periódicos, datos estadísticos, boletín de reuniones, etc.

Registro de las copias de seguridad

Donde se indica la fecha de realización de la copia de seguridad, el soporte sobre el que se realiza, volumen, número total de carpeta, número de la última carpeta actualizada y la memoria ocupada.

Registro de quejas y sugerencias

Para informar de aspectos negativos, las no conformidades y las sugerencias de los usuarios de la Biblioteca.

Sistema de Calidad

Son los mecanismos físicos y los procedimientos para proveer en forma oportuna y con calidad los servicios identificados.

Solicitud de compra

Un usuario puede solicitar la compra de algún libro de su interés al bibliotecario. En esta se detallarán: título, autor, editorial y fecha de edición, referencia del catálogo, si existiese, precio, idioma, etc.

Validación

Confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

Otros términos utilizados dentro de la Biblioteca en forma resumida son:

- ◆ **AEB:** actividades de extensión bibliotecaria; consiste en diversas actividades que desarrolla la Biblioteca a lo largo del año.
- ◆ **Backup:** nombre en inglés que reciben las copias de seguridad tanto en bases de datos como de programas. En ocasiones se utiliza la traducción literal de respaldos
- ◆ **CDU:** clasificación decimal universal, según la materia de la que trata el libro se

le asigna un código CDU. Sirve para clasificar los libros y para buscarlos por temas.

- ◆ **DSI:** Es la difusión selectiva de la información. Consiste en proporcionar información concreta al usuario.
- ◆ **Documentos electrónicos,** incluyen todos los documentos anteriormente explicados que están disponibles en soporte electrónico.
- ◆ **Fecha de devolución:** Es la fecha máxima en la que se tiene que devolver el documento bibliográfico.
- ◆ **Lista de encabezamientos de materias:** se utiliza para tener controlado el lenguaje, y clasificar los libros con relación a estas materias.
- ◆ **Nº de inventario:** Es un número correlativo que se asigna a los materiales que entran a formar parte del fondo de la biblioteca, registrados en un libro de inventarios o en una hoja electrónica.
- ◆ **Password:** código secreto de acceso a ciertas funciones. Establece los privilegios de acceso
- ◆ **Registros automatizados,** registros electrónicos normalizados o catálogos electrónicos que contienen todos los datos necesarios para identificar y localizar el material del fondo bibliográfico
- ◆ **Registro de fondos documentales** Documentos donde se inventarían los fondos de la biblioteca en un libro de inventarios o en una hoja electrónica.
- ◆ **Registros de usuarios,** que contienen los datos personales de los usuarios, perfiles de búsqueda de información DSI, historial de préstamos, sanciones e incidencias.
- ◆ **Reglas de catalogación:** Son las normas que hay que seguir para catalogar los libros
- ◆ **Sanción:** Es el castigo que se le impone a quién devuelve fuera de plazo los libros.
- ◆ **Signatura topográfica:** Indica la ubicación del documento bibliográfico dentro de la Biblioteca.