



**VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE  
CARTAS DE SERVICIOS EN LA BIBLIOTECA  
“RAFAEL MEZA AYAU” DE LA UNIVERSIDAD DON BOSCO,  
APLICANDO EL ENFOQUE DE KANO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRA EN GESTIÓN DE CALIDAD**

**PRESENTADO POR:  
YESENIA XIOMARA MARTÍNEZ OVIEDO  
LUISA AMELIA SIBRIÁN ESOBAR**

**Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador.**

**Agosto de 2010**

## RESUMEN

El método de Kano es una herramienta de calidad que apoya las decisiones estratégicas de una organización, especialmente las relacionadas con el diseño y desarrollo de nuevos productos o servicios o la mejora de los mismos.

Este consiste en clasificar los requerimientos en seis categorías, las tres principales son: "Debe ser", su presencia no ocasiona ninguna satisfacción y su ausencia provoca una gran insatisfacción; "Atractivo", su presencia proporciona deleite y su ausencia ninguna insatisfacción por ser un atributo no esperado y "Unidimensional", si la satisfacción es directamente proporcional a su funcionalidad.

El método se aplica a los servicios educativos que presta la Biblioteca de la Universidad y a partir de la clasificación de los requerimientos se incorpora gradualmente a sus servicios y se presentan como compromisos de calidad en la Carta de Servicios.

Palabras claves: Método de Kano, Cartas de Servicios, Requerimientos, Satisfacción del cliente.

## ABSTRACT

The Kano method is a quality tool which supports the Organization strategic decisions, specially the ones related to the design and development or improvement of new services or products.

This consists in classifying the requirements in six categories, the main three are: "Must be", its presence does not cause satisfaction but its absence causes a great satisfaction. "Atractive" its presence provides delight and the lack of it causes none satisfaction as it is a non spected attribute. And "One-dimensional", if satisfaction is directly proportional to its functionality.

The method applies to the University library education services and gradually includes the clasification of the requirements to its services and are stated as quality commitments in the services card.

Key words: Kano method, Service card, Requirements, Customer satisfaction.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Las Cartas de Servicios son documentos que constituyen el instrumento a través del cual la institución, informa a los usuarios sobre los servicios que tienen establecidos, los derechos y los compromisos de calidad en su prestación.

Tomando como referencia lo antes mencionado, el proyecto de tesis "Propuesta metodológica para el diseño y elaboración de Cartas de Servicios en la Biblioteca Rafael Meza Ayau, de la Universidad Don Bosco (UDB), aplicando el enfoque de Kano"; surge como una propuesta ante la necesidad de brindar mejores servicios en la Biblioteca de la Universidad, tomando como parámetro algunas inquietudes realizadas por los estudiantes a través del buzón de sugerencias y los estudios de satisfacción estudiantil.

Utilizando la metodología de Kano se quiere incorporar como prioridad la "voz de estudiante", es decir, que los requerimientos del estudiante sean el punto de partida para la elaboración de las Cartas de Servicio. Esta metodología sugiere clasificar los requerimientos en seis niveles de desempeño: "Debe ser", "Atractivos", "Unidimensionales", "Indiferentes", de "Respuesta inversa" y de "Respuesta dudosa", lo que permitirá aumentar la satisfacción de los estudiantes y docentes, usuarios de los servicios de la Biblioteca, tomando en cuenta sus expectativas.

En la Carta de Servicio de la Biblioteca: se definieron compromisos de calidad cuantificables; desplegaron indicadores, todo esto con el objetivo de disponer de una herramienta de seguimiento, planificar e implantar actividades de mejora, identificando procesos y estándares de servicios, para determinar el grado de cumplimiento de las necesidades del usuario y su grado de satisfacción.

A través de la prueba piloto realizada se podrá disponer de una metodología propia para la elaboración de Cartas de Servicios, utilizando el enfoque de Kano, aplicada en la Biblioteca "Rafael Meza Ayau" de la Universidad Don Bosco del Campus de Soyapango, para que esta se pueda desarrollar posteriormente en otras áreas que prestan servicios dentro de la Institución; para esto se presenta una propuesta para la elaboración de las Cartas de Servicios en la Universidad Don Bosco (Anexo 6), todo esto con el fin de incrementar el grado de satisfacción de los usuarios, respecto a los servicios prestados por la Universidad, mediante la mejora y optimización de los recursos y procesos de las distintas Unidades.

## **1.1. PROBLEMA.**

Tradicionalmente se creía que la satisfacción del cliente estaba relacionada con la funcionalidad de un producto o servicio, es decir entre mayor desempeño o mejor funcionamiento tenía un servicio o producto, más satisfecho estaba un cliente. La voz del cliente era muy poco tomada en cuenta, lo que ocasionaba que los productos o servicios no siempre estuvieran orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de ellos. Actualmente existen diferentes métodos que permiten conocer la opinión del cliente con relación a sus necesidades y expectativas de un producto o servicio, lo más difícil de ello es cómo interpretar lo que los clientes nos están diciendo y cómo llegar a traducirlo en requerimientos para ser el punto de partida y establecer compromisos e indicadores de calidad del producto o servicio que se ofrece. La satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos; es un estado psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad. A menudo los clientes piensan que están siendo muy específicos con sus requerimientos, sin embargo, están muy lejos de decir lo que realmente necesitan, por lo que no se pueden tornar explícitas sus necesidades, en este sentido es básica la interpretación de la "voz del cliente". Particularmente la elaboración de las Cartas de Servicios era realizada a partir de lo que la empresa consideraba conveniente de acuerdo a sus propios estándares.

Ante esta situación se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Será posible que la Universidad logre traducir la voz del cliente en los requerimientos de los servicios educativos que presta la Biblioteca? ¿Será posible que la Universidad logre traducir esos requerimientos, según el enfoque de Kano, en compromisos de calidad de una Carta de Servicios?

## **1.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

### **MARCO TEORICO**

#### **La mejora continua<sup>1</sup>**

“La mejora continua de manera general tiene cuatro dimensiones de la calidad, en todos sus ámbitos y particularmente en la Educación Superior, donde calidad puede entenderse en cuatro niveles de satisfacción diferente:

1. Conformidad con los estándares. Si las organizaciones y particularmente las instituciones educativas cumplen los estándares establecidos por el marco legal y regulatorio correspondiente y los propios de la organización, entonces el cliente se siente satisfecho; eso significa que los servicios no tienen ni demora, ni defectos. Este es el primer nivel de satisfacción.
2. Conformidad con el uso. A pesar que los productos o servicios de las organizaciones, incluyendo las instituciones educativas, cumplan con los estándares establecidos es necesario también que sea apropiado y conveniente al uso que el cliente quiera darle para que se sienta más satisfecho. Este es el segundo nivel de satisfacción.
3. Conformidad con los costos. Si además de cumplir con los estándares establecidos y que el producto o servicio sea adecuado al uso que el cliente le quiere dar, es de bajo u óptimo costo, les dará una mayor satisfacción. Este es el tercer nivel de satisfacción.
4. Conformidad con los requisitos latentes. Cuáles son esos requisitos potenciales que tienen los clientes que a veces les da la sensación que hace falta algo en un producto o servicio pero no saben que es, solo hasta tenerlo presente pueden identificar si era lo que estaban esperando, esto pasa también en el sector educativo. Si se lograra incorporar requisitos latentes en los productos o servicios, el cliente estaría altamente satisfecho. Este es el cuarto nivel de satisfacción.

Según Shoji Shiba (Premio Deming 2002, profesor de la Calidad Total del Instituto Tecnológico de Massachusetts-USA y de la Universidad de Okhaido-Japón), la evolución de la Calidad puede observar que las organizaciones han utilizado progresivamente tres tipos distintos de mejoras: Mejora correctiva<sup>2</sup> (de control), Mejora reactiva<sup>3</sup> y Mejora proactiva.”

---

<sup>1</sup> Valle Valdez, Julio Cesar, Conferencia “La Mejora Continua en Instituciones de Educación Superior”, Tercer taller nacional, Red GUCAL XXI – El Salvador, 28 de septiembre de 2009.

<sup>2</sup> En torno a 1950 Deming importa en Japón este concepto al ámbito empresarial. La mayoría de las organizaciones educativas se preocupan esencialmente por realizar un mejoramiento continuo en relación con las especificaciones requeridas. Una vez que un educador observa una anomalía en sus actividades y sus resultados corrige inmediatamente el error según las especificaciones del estándar.

<sup>3</sup> En la década de los 70, surge la primera crisis del petróleo. Se realizaron actividades de mejora en el trabajo de los operarios para hacer decrecer los costos. Así se introdujeron los Círculos de Calidad en Japón. Para bajar los costos y crear un sistema sin defectos es posible con la mejora de la actividad de los trabajadores. Por ello se aplicaron los siete pasos para analizar y resolver problemas, la investigación de las causas reales, la búsqueda de soluciones y la evaluación de resultados. Aunque este enfoque parte de las organizaciones industriales, terminó aplicándose en las organizaciones de servicios, incluidas las de educación.

### **La mejora proactiva**

Uno de los usos más comunes de la mejora proactiva es para el desarrollo de nuevos productos o servicios. La mejora proactiva aclara los requisitos del cliente que no sean muy precisos o sean poco claros y los medios para satisfacerlos. El cliente a menudo tiene necesidades, pero son confusas las especificaciones para un nuevo producto o servicio, ya que ni el usuario mismo conoce que es lo que necesita.

La definición de los requisitos del cliente se puede clasificar en tres etapas, que a su vez puede ser dividida en nueve pasos. Estas medidas demuestran el principio de alternancia entre el pensamiento y la experiencia, o comprobación de la teoría con la realidad. Se detalla en qué consiste cada una de las tres etapas:

#### **Etapa 1: Desarrollar una comprensión de las necesidades y del entorno de los clientes.**

La finalidad de esta etapa es la recolección de la información; se pretende conocer al usuario, escucharle y recoger sus expectativas.

Esta metodología exige un cambio importante en la cultura empresarial:

- Una mentalidad “market-in”; todo el desarrollo del servicio se enfoca hacia las necesidades del usuario.
- Una disposición y entrenamiento para el trabajo en equipo y consideración de las personas. El máximo potencial de la metodología se logra cuando se realiza desde un equipo multidisciplinario.

#### **Etapa 2: Convertir las necesidades en requerimientos.**

El método de escuchar la voz del cliente conocido como entrevista abierta es una forma de observación del proceso, la cual es la que particularmente se utilizó en esta investigación.

Recoger la voz del cliente es un proceso proactivo. Hay que “sentir” la voz del cliente, aplicando los principios de “Kawakita” y el “principio de la pecera”. Para ello se puede utilizar un método de estudio no estructurado, el cual tiene tres elementos: Los temas relacionados con el pasado, presente, futuro.

Se formulan preguntas abiertas para investigar las necesidades latentes del usuario del servicio en el pasado, presente y futuro.

**Etapa 3:** Definir operativamente los requisitos para el desarrollo del servicio.

Si es difícil escuchar la voz del cliente, igualmente o más es interpretarla. Con todo, la interpretación es esencial para el descubrimiento de las características específicas para el desarrollo de nuevos servicios o para mejorar uno ya existente que aumente la satisfacción. Por tanto, es importante tener una imagen clara de lo que hacen los usuarios y cómo utilizan el servicio.

Los requerimientos de los usuarios son propuestas detalladas, sin ambigüedades, cualitativas de las necesidades de los clientes. Como la voz original del cliente puede estar lejos de ser precisa, se necesitan métodos para transferir con precisión las opiniones originales de los clientes en requerimientos.

El método usado para transformar cada voz de cliente en requerimiento se desarrolló por Ofuji, Ono y Akao.

Al interpretar las opiniones, hay que conectar voz y contexto refiriéndose a la imagen, para cada opinión de un cliente hay que identificar uno o dos elementos clave; a partir de estos se construyen los requerimientos del cliente.

El profesor Shoji Shiba resume las sugerencias de Ofuji, Ono y Akao en siete directrices de transferencia para convertir las expresiones verbales de un cliente en requerimientos.

La identificación e interpretación de la “**voz del cliente**” es el primer paso en el proceso de gestión del valor-calidad. Sólo después de haberse identificado las necesidades o exigencias, latentes o explícitas, del cliente, podrá realizarse la traducción a “**funciones**” y de éstas a la definición de características técnicas, que serán la base para hacer operacional la definición del producto o servicio a desarrollar, (León, 2005).

El proceso de “**escucha de la voz del cliente**” tiene la dificultad de la interpretación, como lograr que la voz del cliente pase directamente a quien diseña el producto o servicio sin que pase por la mente de quien escucha y lleve ya su apreciación personal en la interpretación. En este sentido el método Kano (1984) es una herramienta efectiva ya que permite realizar una clasificación de los requerimientos del cliente hacia el producto o servicio que ayuda luego en la caracterización en el diseño y la mejora respectiva.

### **El método de Kano**

Hoy día los clientes buscan en los productos o servicios no solo la funcionalidad del mismo, sino otras características adicionales que les dé un valor agregado a su deleite, situación que a veces ni el mismo cliente identifica qué es lo que le falta a un producto o servicio para estar totalmente satisfecho. Por lo que es muy importante saber identificar aquellas características latentes del cliente para proporcionar un producto o servicio de mayor competitividad.

Existen muchos métodos para investigar las características de los requerimientos de los clientes; uno de estos es el Método de Kano, que se basa en el trabajo del Profesor Noriaki Kano<sup>4</sup> de la Universidad Tokyo Rika.

El Profesor Noriaki Kano y sus colegas consideraban que las ideas invisibles sobre la calidad pueden hacerse visibles. A menudo, las ideas que tienen los clientes sobre la calidad son confusas pero pueden aclararse. Conforme se aclaran esas ideas, surgen muchos requerimientos; y normalmente se clasifican en varios grupos.

Anteriormente las ideas tradicionales de la calidad sobre la satisfacción del cliente era proporcional a la funcionalidad del servicio, cuanto menos funcional el servicio, menos satisfecho el cliente, y cuanto más funcional el servicio, más satisfecho el cliente. Tales requerimientos del cliente se conocen como requerimientos “**Unidimensionales**”. Existen otros requerimientos denominados “**Debe ser**” en donde el cliente está menos satisfecho cuando el servicio es menos funcional, pero no está más satisfecho cuando el servicio es más funcional. El “**Atractivo**” en la que el cliente está más satisfecho cuando el servicio tiene la característica, pero no está menos satisfecho cuando el servicio no tiene la característica. Estos atributos también se denominan “deleitadores”, no crean insatisfacción si están ausentes pero pueden deleitar si están presentes. Kano y sus colegas creen que los requerimientos "Unidimensionales", “Atractivos”, y “Debe ser” pueden clasificarse mediante cuestionarios. Estos tienen la forma de lista de enunciados, cada una de ellas con dos partes: ¿Qué siente si esta característica estuviera presente en el servicio, y similarmente si no estuviera presente?

---

<sup>4</sup> A finales de la década del 70, Noriaki Kano, un académico japonés de la Universidad de Tokio, amplió el concepto de calidad utilizado hasta entonces, que juzgaba a la calidad de los productos sobre una sola escala, de "bueno" a "malo" (Kano, 1984).



Para cada una de las dos partes, el cliente puede seleccionar una entre cinco respuestas, como se observa en la tabla 1.

CARACTERÍSTICA SELECCIONADA		
<b>Funcional</b>	¿Cómo se siente si el servicio de la Biblioteca incorpora la siguiente característica?	1. Me gusta
		2. Es algo básico (Es de esperarse)
		3. Me da igual (Me es indiferente)
		4. No me gusta pero lo tolero
		5. No me gusta y no lo tolero
<b>Disfuncional</b>	¿Cómo se siente si el servicio de la Biblioteca NO incorpora la siguiente característica?	1. Me gusta
		2. Es algo básico (Es de esperarse)
		3. Me da igual (Me es indiferente)
		4. No me gusta pero lo tolero
		5. No me gusta y no lo tolero

Tabla 1. Matriz Funcional / Disfuncional del Método de Kano

Con base a las respuestas de los dos grupos se busca su combinación en la tabla 2 y es así que la característica del producto o servicio se puede clasificar en 1 de 6 categorías: "Atractivo", "Debe ser", "Unidimensional", "Indiferente", "Respuesta inversa", "Respuesta dudosa".

Las tres primeras categorías son las principales y es lo que se busca en el análisis de Kano, que influyen de diferente manera en la satisfacción del cliente (León 2005). Las otras tres se refieren a las siguientes situaciones: hay una contradicción en las respuestas del cliente (Respuesta dudosa); el cliente es indiferente a la característica (Indiferente); la interpretación de la funcionalidad y disfuncionalidad es sentido de manera contraria por el cliente (Respuesta inversa).

Se pueden determinar las categorías de requerimientos del cliente comparando las respuestas sobre los aspectos funcionales y disfuncionales de las características del servicio.

REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES		DISFUNCIONAL				
		1. Me gusta	2. Es algo básico (Es de esperarse)	3. Me da igual (Me es indiferente)	4. No me gusta pero lo tolero	5.No me gusta y no lo tolero
FUNCIONAL	1. Me gusta	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>U</b>
	2. Es algo básico (Es de esperarse)	<b>Inv</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>O</b>
	3. Me da igual (Me es indiferente)	<b>Inv</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>O</b>
	4. No me gusta pero lo tolero	<b>Inv</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>O</b>
	5. No me gusta y no lo tolero	<b>Inv</b>	<b>Inv</b>	<b>Inv</b>	<b>Inv</b>	<b>D</b>

Tabla 2. Tabla de clasificación de respuestas Método de Kano

A: Atractivo, O: "Debe-ser", U: Unidimensional, I: Indiferente, Inv.: Respuesta inversa, D: Respuesta dudosa

Definitivamente no se puede continuar tratando los requerimientos de la misma forma como se hacía en el pasado, procurando mejorar el rendimiento de todos sin importar la clasificación que tuvieran, por ejemplo si un requerimiento es “Debe ser” no tiene sentido mejorar su rendimiento por que por más que se mejore no elevará la satisfacción, ya que está en el nivel máximo de satisfacción. En cambio si se mejora el rendimiento de un requerimiento "Unidimensional" o "Atractivo", si será productivo pues elevará el nivel de satisfacción de los clientes hasta lograr su deleite. Esto refleja la importancia que tiene la identificación de la clasificación de los requisitos según Kano, ya que puede permitir su priorización en cuanto a su incorporación paulatina en los servicios o productos a ofertar.

Con prioridad para los requerimientos del tipo “Debe ser” los que deben cubrirse adecuadamente, seguido de algunos "Unidimensionales" el cual debe ser competitivo, y son necesarios algunos "Atractivos" para diferenciarse competitivamente.

La experiencia ha demostrado que, en muchos casos la satisfacción del cliente con un atributo dado de un servicio declina con el tiempo, Por ejemplo, el teléfono celular fue originalmente un requerimiento atractivo. Las personas, no se sentían insatisfechos sin estos teléfonos, pero se deleitaban con ellos. Con el tiempo y la expansión de su uso, el teléfono celular dejó de ser un requerimiento atractivo y pasó a ser un requerimiento unidimensional. No tener un teléfono celular insatisface a los jóvenes, y tenerlo los hace felices y cuantas más características tenga (cámara, radio, memoria usb), más felices. En un futuro podría suceder que el teléfono celular descienda a la posición de un requerimiento “Debe ser”. Las personas comprarán

rutinariamente un celular a sus hijos; y, si éstos no tienen un celular, tendrán una gran insatisfacción y molestia con sus padres ya que se comparan con sus amigos que lo poseen. Para muchas personas tener un celular es algo dado de hecho (Debe ser); no pueden salir de su casa sin llevarlo consigo.

Un atributo de un producto o servicio que inicialmente satisface un requerimiento latente es un “deleitador”. Uno que satisface o se ajusta a un estándar es probable que sea un elemento de insatisfacción: no se consiguen puntos por satisfacer el estándar, pero se pierden por no satisfacerlo. Dependiendo del estado de madurez de un producto o servicio, satisfacer la aptitud para uso podría ser unidimensional o “debe ser”, y satisfacer la aptitud de costo atractiva, unidimensional o “debe ser”.

Esta tendencia a decaer de la satisfacción de los clientes exige que las instituciones intenten constantemente satisfacer nuevos requerimientos latentes, reducir costos, incrementar la utilidad y, por supuesto, satisfacer los estándares y buscar la mejora continua.

### **Estudios aplicando la Metodología de Kano**

Se han realizado diversos tipos de estudio aplicando la metodología de Kano, en la investigación “Análisis de posibles modificaciones en el diseño actual de un equipo de tracción lumbar, Anexo A, B, C, D, E”, se mencionan los siguientes:

“La medición de la satisfacción del cliente en la industria del transporte, (Grigoroudis & Siskos, 2004), La modelación matemática utilizando modelos de programación lineal para medir la satisfacción del cliente (Grigoroudis, Politis, & Siskos, ), Modelos de desagregación para medición y análisis de la satisfacción del cliente (Grigoroudis & Siskos, 2002) y de medición de la satisfacción de usuarios del sector bancario.(Mihelis, Grigoroudis, Siskos, & Politis, 2001), (Bhattacharyya & Rahman, 2004). Además, los estudios orientados al mercado en el desarrollo de nuevos productos (Redfem & Davey, 2003) y su relación con QFD<sup>5</sup> (Shen, Tan, & Xie, 2000), en el incremento de la satisfacción del cliente (Matzler, Hinterhuber, &

---

<sup>5</sup> QFD (Quality Function Deployment) significa Despliegue de la Función de Calidad. Esto es, “transmitir” los atributos de calidad que el cliente demanda a través de los procesos organizacionales, para que cada proceso pueda contribuir al aseguramiento de estas características. A través del QFD, todo el personal de una organización puede entender lo que es realmente importante para los clientes y trabajar para cumplirlo.

Bailom, 1996) (Matzler & Hinterhuber, 1998), en el diseño de automóviles (Bums, Barret, & Evans,) y en el diseño de productos farmacéuticos<sup>6</sup> (Yacuzzi & Martín, 2002)”.

También en la "Aplicación del Método de Kano en la evaluación cualitativa de los requerimientos funcionales en el diseño conceptual de gradas"<sup>7</sup> (Álvarez, Pérez, Aguilera, Riba, 2008). "Detección de requerimientos subjetivos en el Diseño de Productos"<sup>8</sup> (León, 2005). "Aplicación del Análisis Kano para definir el concepto de calidad que tienen los clientes del Comedor de las Américas Puebla"<sup>9</sup> (Bernal, 2006).

## **CARTAS DE SERVICIOS**

### **Antecedentes.**

#### *Las Cartas de Servicios: origen y evolución*

Las Cartas de Servicios surgen como instrumentos idóneos para fomentar la mejora continua de los servicios públicos, y para explicitar los niveles o estándares de calidad que las personas pueden esperar en la prestación de los servicios. Su enfoque ha sido mayormente en las entidades de gobierno y en el sector de educación superior (Anexo 2).

### **Instituciones de Educación Superior a nivel mundial que utilizan Cartas de Servicios.**

La mayor experiencia en la implementación de Cartas de Servicio se encuentra en países Europeos. A continuación se mencionan algunas de las Universidades Europeas que tienen implementadas Cartas de Servicio:

---

<sup>6</sup> Con esta clasificación es posible tomar decisiones de desarrollo, por ejemplo, decidir sobre el número y características de los atributos que se incluirán en un nuevo analgésico

<sup>7</sup> El método Kano aplicado al caso de las gradas de disco permitió la comparación de variantes conceptuales y la selección de la más apropiada. Este tipo de análisis cualitativo de los requerimientos, favorece la toma de decisiones en etapas tan tempranas como el diseño conceptual.

<sup>8</sup> El diseño industrial no es ajeno a esto, en este sentido, es notoria la falta de mecanismos sólidos y confiables para traducir las necesidades del usuario en características de diseño; no únicamente aquellas palpables, se hace un particular énfasis en la necesidad de incorporar los atributos intangibles relacionados con la percepción del producto por el usuario, lo que es posible con la método Kano.

<sup>9</sup> Se realizó una investigación de tipo cuantitativa, y según Bernal (2006) se clasifica como Descriptiva, Correlacional, Transversal, No experimental y de Campo. La técnica de la obtención de la información fue la encuesta, que se fundamenta dos diferentes tipos de cuestionarios. Como primer paso se procedió a seleccionar el conjunto de características o atributos que serían evaluados. Los atributos considerados en los cuestionarios están basados en el artículo de Vallesmadella.

**España:** Universidad de Cádiz<sup>10</sup>, Universidad Miguel Hernández<sup>11</sup>, Universidad de Zaragoza<sup>12</sup>, Universidad de Burgos<sup>13</sup>, Universidad de la Rioja<sup>14</sup>. **Francia:** Universidad Vincennes Saint-Denis<sup>15</sup>

### **Objetivos de las Cartas de Servicios**

Los objetivos de las Cartas de Servicios se resumen en estos cuatro puntos: Garantizar los derechos de los usuarios, explicitar compromisos de calidad, fijar expectativas y exigencias de los usuarios con respecto a los servicios que se ofrecen, estimular iniciativas de mejora de los servicios.

### **Elementos de las Cartas de Servicios**

El elemento esencial de una Carta de Servicio son los **compromisos con el cliente**. Estos compromisos se derivan de las funciones principales que se desempeñan (*procesos de actividad*) y se evalúan en función de los indicadores definidos para conocer el grado de efectividad de los procesos de actividad. Los Compromisos de Calidad especifican a qué se puede comprometer con el cliente en términos de tiempos de trámites, de atención, de espera, de eficacia, etc. Estos compromisos se relacionan directamente con medidas de garantía de la calidad de las distintas actividades que se desempeñan en el servicio.

Otros elementos característicos de la estructura de una Carta de Servicio son:

Misión: definición clara, sencilla y directa de lo que constituye la razón de ser del servicio y de lo que pretende lograr.

Cartera de servicios: relación de funciones, actividades o responsabilidad. Trámites y gestiones de las que se encarga el servicio.

---

<sup>10</sup> [www.uca.es](http://www.uca.es)

<sup>11</sup> <http://umh.es/>

<sup>12</sup> [www.unizar.es](http://www.unizar.es)

<sup>13</sup> [www.ubu.es](http://www.ubu.es)

<sup>13</sup> [www.unirioja.es](http://www.unirioja.es)

<sup>15</sup> <http://www.univ-paris8.fr/>

Accesibilidad: información sobre cómo acceder al servicio por los diferentes medios (en persona, por teléfono, Internet, correo electrónico, etc.). Horarios, documentación necesario aportar, etc.

Canales de participación del cliente: descripción de cómo pueden presentarse sugerencias o cómo formular quejas ante una posible atención incorrecta. Se trata de un mecanismo que asegura la transparencia en las gestiones que se realizan.

Según la Norma UNE 93200:2008 (Anexo 3), los contenidos de cada apartado se deben redactar utilizando un lenguaje sencillo, claro y directo.

### **1.3. PROPÓSITO.**

1. Aplicar la metodología Kano para el diseño y elaboración de Cartas de Servicios en la Biblioteca “Rafael Meza Ayau”, de la Universidad Don Bosco, Campus Soyapango.
2. Disponer, por medio de la metodología Kano, de una herramienta para identificar los niveles de calidad de los servicios que brinda a los usuarios de la Biblioteca.
3. Contar con documentos escritos en el cual se informa a los usuarios sobre los servicios que presta la Biblioteca “Rafael Meza Ayau”, los compromisos de calidad en su prestación y los derechos de los usuarios en relación con los servicios.
4. Facilitar a los usuarios el ejercicio efectivo de sus derechos, proporcionándoles una influencia más directa sobre los servicios universitarios y administrativos, permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que reciben realmente.
5. Fomentar la mejora continua de la calidad, dando la oportunidad de conocer de forma consciente, realista y objetiva cómo son utilizados los recursos y el nivel de calidad que pueden alcanzar.

## **2. METODOLOGÍA.**

### **Tipo de investigación**

La investigación está orientada hacia una consulta bibliográfica sobre el diseño y elaboración de las Cartas de Servicios apoyándose en la metodología de Kano. Este enfoque implica un tipo de investigación cualitativa respecto a los servicios que presta la Biblioteca, apoyada en la técnica cuantitativa del cuestionario.

Tiene como propósito traducir "la voz del cliente" en requerimientos e identificar los atributos principales y su clasificación, respecto a los servicios educativos que ofrece la Biblioteca de la Universidad Don Bosco, para traducirlos luego en compromisos de calidad.

La población objetivo son los estudiantes y docentes, usuarios de los servicios que presta la Biblioteca de la Universidad Don Bosco.

### **Selección de los informantes clave**

Se realizaron entrevistas abiertas<sup>16</sup> en donde se seleccionó a 15 estudiantes y 15 docentes con las características siguientes: usuarios líderes, usuarios difíciles<sup>17</sup>, usuarios más frecuentes, medianamente frecuentes y menos frecuentes. Datos obtenidos de las estadísticas que la Biblioteca presenta en el boletín electrónico y de consultas realizadas al Director de la Biblioteca.

Se administró un cuestionario piloto a una muestra no probabilística por conveniencia de 35 estudiantes y 30 docentes, con las características siguientes: alto porcentaje de estudiantes avanzados en la carrera, de las diferentes facultades, de sexos diferentes y frecuencia de uso variado.

### **Instrumentos utilizados**

- Se empleó la entrevista abierta, explorando básicamente tres aspectos, la percepción de los servicios de la Biblioteca del pasado, presente y futuro.
- El cuestionario piloto tomó la estructura como lo propuso de manera innovadora de Kano. El cual consiste en hacer doble pregunta: funcionales y disfuncionales, considerando la escala "Me gusta", "Es algo básico", "Me da igual (Me es indiferente)", "No me gusta pero lo tolero", "No me gusta y no lo tolero". (Anexo 4). Tomando una estructura similar al que propone Yacuzzi, E, Martín F. (2002) en el estudio Aplicación del método de Kano en el diseño de un producto farmacéutico.

---

<sup>16</sup> Según el Modelo W V de Shoji Shiba de la Mejora Continua, los datos 3 (expresados en números) son muy diferentes a los datos 1 (expresados en lenguaje). Con los datos 3 una mayor cantidad de datos produce mejores resultados. En cambio con los datos 1, según las investigaciones realizadas en el MIT, indican que después de 15 a 20 entrevistas hay muy pocos aportes nuevos, en estas investigaciones se establece que con la visita a 10 clientes se consigue el 70 % de datos obtenibles de los clientes.

**El procedimiento utilizado en la investigación es el siguiente:**

1. Entrevistas realizadas a usuarios de la Biblioteca: Se hizo una entrevista abierta con preguntas generadoras relacionadas con el servicio que presta la Biblioteca en contextos pasados, presentes y futuros. Dichas entrevistas se realizaron la semana del 26 al 31 de julio.
2. Para el análisis de las entrevistas se utilizó el diagrama de afinidad, lo que permitió obtener los requerimientos que fueron mencionados con mayor frecuencia, de los cuales se derivaron los atributos utilizados para estructurar el cuestionario de Kano. El cual siguió el formato de la tabla 1.
3. Se aplicó un cuestionario con 17 pares de preguntas de opción múltiple tanto a los usuarios estudiantes como a los docentes, ambos instrumentos eran muy similares pero con diferencias en algunas preguntas. Fueron administrados en la semana del 9 al 14 de agosto.
4. La información fue vaciada en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS vr16) donde se hicieron los cruces respectivos entre las preguntas funcionales y disfuncionales lo que generó el mapa de respuestas.
5. El mapa de respuestas de cada una de las 34 preguntas se comparó con la tabla de evaluación de Kano, en donde cada cruce de respuestas reflejaba la clasificación en O: "Debe ser", A: "Atractivos", U: "Unidimensional", I: "Indiferente", Inv: "Respuesta inversa" y D: "Respuesta dudosa". Ver tabla 2
6. Se sumaron la frecuencias del cruce de preguntas del mismo tipo, y se obtuvo la frecuencia correspondiente a cada categoría (O, A, U, I, Inv., D). La mayor frecuencia determinó la clasificación del requerimiento en "Debe ser", "Atractivos", "Unidimensional", "Indiferente", Inv: "Respuesta inversa" y "Respuesta dudosa" generando el Resumen del mapa de respuestas de los estudiantes y docentes. Ver tablas 4 y 5 respectivamente.
7. Se utilizó el Test Q para probar la significatividad estadística de la clasificación de Kano obtenida.
8. Se seleccionaron los requerimientos Unidimensionales y Atractivos para ser incorporados como una mejora del servicio de Biblioteca y para establecerlo en los compromisos de calidad de la Carta de Servicios.

---

<sup>17</sup> Si satisface a un cliente exigente se supone que se puede satisfacer a cualquier otro.



### 3. RESULTADOS.

En el análisis de los servicios que presta la Biblioteca Rafael Meza Ayau, utilizando la metodología de Kano, se obtuvo como resultado de la aplicación del cuestionario, el mapa de respuestas, que permitió clasificar cada uno de los requerimientos en "Debe ser", "Atractivos", "Unidimensional", "Indiferente", "Respuesta inversa" y "Respuesta dudosa". Este mapa refleja la clasificación de los requerimientos funcionales necesarios para poder sugerir la mejora del servicio educativo que presta la Biblioteca para una mayor satisfacción del cliente.

El análisis de los datos comenzó con el estudio minucioso de las 34 tablas de Kano correspondientes a cada una de las 17 preguntas del cuestionario de docentes y 17 preguntas del cuestionario de estudiantes.

El proceso seguido para llegar a las tablas resumen del mapa de respuestas (tablas 4 y 5) se muestra tomando como ejemplo la pregunta 1 del cuestionario de estudiantes:

#### Pasos a seguir para clasificar los requerimientos:

1. Se cruzaron las preguntas funcionales con las disfuncionales: 1a\*1b, utilizando el programa SPSS vrs16.
2. Se comparó la tabla de los datos obtenidos, con la tabla 2 de evaluación de Kano:

REQUERIMIENTOS DE LOS ESTUDIANTES		DISFUNCIONALES				
		1b. ¿Cómo se siente si la plataforma de la Biblioteca <b>no</b> incorporara resúmenes de todos los materiales bibliográficos?				
		1. Me gusta	2. Es algo Básico	3. Me da igual (Me es indiferente)	4. No me gusta pero lo tolero	5. No me gusta y no lo tolero
FUNCIONALES	1a. ¿Cómo se siente si la plataforma de la Biblioteca incorporará resúmenes de todos los materiales bibliográficos?	Dudoso	Atractivo	Atractivo	Atractivo	Unidimensional
		0	2	5	13	4
	2. Es algo Básico	Inverso	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Debe ser
		0	1	3	3	2
	3. Me da igual (Me es indiferente)	Inverso	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Debe ser
		0	0	2	0	0
	4. No me gusta pero lo tolero	Inverso	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Debe ser
		0	0	0	0	0
	5. No me gusta y no lo tolero	Inverso	Inverso	Inverso	Inverso	Dudoso
		0	0	0	0	0

Tabla 3: Clasificación del requerimiento de la pregunta 1 del cuestionario de Estudiantes, comparado con la tabla 2 de Kano

3. Se suman cada uno de los requerimientos por categoría de clasificación:

a. Debe ser:  $2 + 0 + 0 + 0 = 2$

- b. Unidimensionales: 4
  - c. Atractivos:  $2 + 5 + 13 = 20$
  - d. Indiferentes:  $1 + 3 + 3 + 0 + 2 + 0 + 0 + 0 + 0 = 9$
  - e. Inversos:  $0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 = 0$
  - f. Dudosos:  $0 + 0 = 0$
4. Estos datos se vacían en la tabla 4, resumen del mapa de respuestas: A= 20, U= 4, O= 2, I= 9, D= 0, Inv= 0, la suma de todas las frecuencia da 35, que es el tamaño de la muestra selecciona.
5. Se selecciona la mayor frecuencia, que en este caso es 20 que corresponde al requerimiento atractivo, por lo tanto la clasificación de esta característica es Atractivo. Este requerimiento tiene la ventaja que es claro que hay mayor concentración de las respuestas en este atributo, no hay mucha dispersión de los datos por lo que no hay duda de esta clasificación. Este dato puede verse en la última columna de la tabla 4.

#### **Interpretación de cada uno de los datos obtenidos de la pregunta 1**

- a. Debe ser = 2: Dos estudiantes consideran que la plataforma de la Biblioteca debe incluir los resúmenes de todos los materiales bibliográficos de manera obligatoria, por lo tanto si no están presentes les ocasionará una insatisfacción muy grande aunque el que estén presentes no les ocasiona ninguna satisfacción.
- b. Unidimensionales = 4: Cuatro estudiantes consideran que entre más funcionales sean los resúmenes más satisfacción tendrán, pero si no les son funcionales tendrán insatisfacción.
- c. Atractivos = 20: Veinte estudiantes consideran que si no están los resúmenes de todos los materiales bibliográficos en la plataforma no les causará ninguna insatisfacción, pues es un requerimiento no esperado, pero si están presentes los "deleitarán".
- d. Indiferentes = 9: Nueve estudiantes consideran que les es indiferente o les da igual que estén presentes o no los resúmenes de todos los materiales bibliográficos, por lo tanto no les ocasionan ni satisfacción ni insatisfacción.
- e. Inversos = 0: No hay respuestas inversas, nadie interpretó de manera contraria la pregunta, es decir ninguno consideró que el hecho de incorporar los resúmenes fuera el requerimiento disfuncional y el no incorporar los resúmenes fuera el requerimiento funcional.

- f. Dudosos = 0: No hay respuestas dudosas, de los 35 estudiantes ninguno dio respuesta de manera contradictoria a esta pregunta, es decir nadie contestó por ejemplo "Me gusta" que se incorpore resúmenes a todos los materiales bibliográficos y "Me gusta" que no se incorpore resúmenes a todos los materiales bibliográficos.

**RESUMEN DE MAPA DE RESPUESTA DE ESTUDIANTES**

No.	Contenido abreviado de la pregunta	REQUERIMIENTOS						Total	Clasificación
		O	A	U	I	Inv	D		
1	Incorporación de resúmenes de todos los materiales bibliográficos en la Plataforma de la Biblioteca.	2	20	4	9	0	0	35	A
2	Incorporación de búsqueda de material bibliográfico ordenado por ediciones recientes en la Plataforma de la Biblioteca.	2	18	4	11	0	0	35	A
3	Incorporación de la opción de renovar el préstamo de material bibliográfico a través de su usuario del Gestor Académico.	3	19	8	5	0	0	35	A
4	Envío de recordatorio del vencimiento de préstamo a su cuenta de correo actualizada, con días de anticipación.	4	18	7	5	1	0	35	A
5	Comunicación con días de anticipación si su préstamo ha sido reservado por otra persona, por medio de la Plataforma.	3	12	10	9	0	1	35	A
6	Atención de calidad por parte del personal de la Biblioteca (con amabilidad, facilitación de la información, respuesta inmediata a consultas)	4	7	22	2	0	0	35	U
7	Tiempos de préstamos de los libros más flexibles (Por ejemplo: Dependiendo del libro se diera más tiempo)	1	17	12	5	0	0	35	A
8	Procedimientos de divulgación de nuevas adquisiciones bibliográficas por medio de cartelera, boletín electrónico, ferias de libros.	0	18	7	10	0	0	35	A
9	Material bibliográfico actualizado y suficiente.	4	11	15	5	0	0	35	U
10	Facilidad de búsqueda, selección y colocación del material bibliográfico en la Estantería Abierta.	5	8	11	8	1	2	35	U
11	Salas de estudio (individuales y de grupo) mejor ambientadas (acústica, limpieza, climatización).	4	12	12	7	0	0	35	A - U
12	Salas de estudio (individuales y de grupo) con los recursos necesarios y suficientes (plumones, borradores, tomacorrientes).	0	17	10	7	1	0	35	A
13	Instalaciones de la Biblioteca mejor ambientadas (acústica, climatización, orden y limpieza).	4	14	10	7	0	0	35	A
14	Instalaciones de la Biblioteca con más y mejores recursos (mobiliario y equipo).	2	15	9	7	2	0	35	A
15	Instalaciones de la Biblioteca cuentan con equipos como fotocopiadores, scanner e impresora.	0	15	13	6	0	1	35	A
16	Instalaciones de la Biblioteca con recursos bibliográficos electrónicos (libros digitales, revistas electrónicas, videos y aplicaciones didácticas)	0	19	6	9	0	1	35	A
17	Instalaciones de la Biblioteca con salón audiovisual para revisar material bibliográfico electrónico.	0	22	6	7	0	0	35	A

Tabla 4: Clasificación de los requerimientos obtenidos de la tabla de Kano  
Encabezados: O. debe ser, A. Atractivo, U. Unidimensional, Inv. Respuesta Inversa, D. Respuesta Dudosa.

Clasificación del requerimiento para los 35 estudiantes.

**RESUMEN DE MAPA DE RESPUESTA DE DOCENTES**

No.	Contenido abreviado de la pregunta	REQUERIMIENTOS						Total	Clasificación
		O	A	U	I	Inv	D		
1	Incorporación de resúmenes de todos los materiales bibliográficos en la Plataforma de la Biblioteca.	0	21	4	4	1	0	30	A
2	Incorporación de búsqueda de material bibliográfico ordenado por ediciones recientes en la Plataforma de la Biblioteca.	0	17	4	9	0	0	30	A
3	Envío de recordatorio del vencimiento de préstamo a su cuenta de correo actualizada, con días de anticipación.	0	18	11	0	0	1	30	A
4	Comunicación con días de anticipación si su préstamo ha sido reservado por otra persona, por medio de la Plataforma.	2	12	5	11	0	0	30	A
5	Atención de calidad por parte del personal de la Biblioteca (con amabilidad, facilitación de la información, respuesta inmediata a consultas)	2	16	12	0	0	0	30	A
6	Procedimientos de divulgación de nuevas adquisiciones bibliográficas por medio de una página Web actualizada	0	24	2	4	0	0	30	A
7	Material bibliográfico actualizado y suficiente.	2	11	11	6	0	0	30	A-U
8	Facilidad de búsqueda, selección y colocación del material bibliográfico en la Estantería Abierta	1	15	11	3	0	0	30	A
9	Salas de estudio (individuales y de grupo) mejor ambientadas (acústica, limpieza, climatización).	3	8	14	5	0	0	30	U
10	Instalaciones de la Biblioteca mejor ambientadas (acústica, climatización, orden y limpieza).	1	22	7	0	0	0	30	A
11	Instalaciones de la Biblioteca cuentan con equipos como fotocopiadores, scanner e impresora.	1	19	5	5	0	0	30	A
12	Instalaciones de la Biblioteca con más y mejores recursos (mobiliario y equipo).	1	17	4	8	0	0	30	A
13	Instalaciones de la Biblioteca con recursos bibliográficos electrónicos (libros digitales, revistas electrónicas, videos y aplicaciones didácticas).	0	22	5	3	0	0	30	A
14	Instalaciones de la Biblioteca con salón audiovisual para revisar material bibliográfico electrónico.	0	19	5	6	0	0	30	A
15	Procedimiento establecido y divulgado para la compra de libros (presupuesto asignado, compras locales e internacionales, cargos a cuentas).	0	13	9	8	0	0	30	A
16	Organización de actividades culturales por mes.	0	15	3	11	1	0	30	A
17	Existencia en Biblioteca de libros de literatura clásica, científica y de cultura general.	3	11	7	9	0	0	30	A

Tabla 5: Clasificación de los requerimientos obtenidos de la tabla de Kano  
 Encabezados: O. debe ser, A. Atractivo, U. Unidimensional, Inv. Respuesta Inversa, D. Respuesta Dudosa.  
 Clasificación del requerimiento para los 30 docentes.

Los resultados de las tablas 4 y 5 pueden ordenarse de la siguiente manera:

### **REQUERIMIENTOS ATRACTIVOS**

#### Docentes y Estudiantes

- Incorporación de resúmenes de todos los materiales bibliográficos en la Plataforma de la Biblioteca.
- Incorporación de búsqueda de material bibliográfico ordenado por ediciones recientes en la Plataforma de la Biblioteca.
- Envío de recordatorio del vencimiento de préstamo a su cuenta de correo actualizada, con días de anticipación.
- Comunicación con días de anticipación si su préstamo ha sido reservado por otra persona, por medio de la Plataforma.
- Procedimientos de divulgación de nuevas adquisiciones bibliográficas por medio de carteleras, boletín electrónico, ferias de libros.
- Instalaciones de la Biblioteca mejor ambientadas (acústica, climatización, orden y limpieza).
- Instalaciones de la Biblioteca con más y mejores recursos (mobiliario y equipo).
- Instalaciones de la Biblioteca cuentan con equipos como fotocopiadores, scanner e impresora.
- Instalaciones de la Biblioteca con recursos bibliográficos electrónicos (libros digitales, revistas electrónicas, videos y aplicaciones didácticas)
- Instalaciones de la Biblioteca con salón audiovisual para revisar material bibliográfico electrónico.

#### Docentes

- Atención de calidad por parte del personal de la Biblioteca (con amabilidad, facilitación de la información, respuesta inmediata a consultas)
- Facilidad de búsqueda, selección y colocación del material bibliográfico en la Estantería Abierta
- Procedimiento establecido y divulgado para la compra de libros (presupuesto asignado, compras locales e internacionales, cargos a cuentas).
- Existencia en Biblioteca de libros de literatura clásica, científica y de cultura general.

Estudiantes

- Incorporación de la opción de renovar el préstamo de material bibliográfico a través de su usuario del Gestor Académico.
- Tiempos de préstamos de los libros más flexibles (Por ejemplo: Dependiendo del libro se diera más tiempo)
- Salas de estudio (individuales y de grupo) con los recursos necesarios y suficientes (plumones, borradores, tomacorrientes).

### **REQUERIMIENTOS UNIDIMENSIONALES**

Estudiantes

- Atención de calidad por parte del personal de la Biblioteca (con amabilidad, facilitación de la información, respuesta inmediata a consultas)
- Material bibliográfico actualizado y suficiente.
- Facilidad de búsqueda, selección y colocación del material bibliográfico en la Estantería Abierta.

Docentes

- Salas de estudio (individuales y de grupo) mejor ambientadas (acústica, limpieza, climatización).

### **REQUERIMIENTOS DEBE SER, INDIFERENTES, DE RESPUESTA DUDOSA E INVERSA.** No hay

Esta clasificación de los requerimientos son insumos valiosos para la toma de decisiones respecto a cuántos y cuáles atributos incluir para la mejora de los servicios que presta la Biblioteca. La riqueza de estos datos radica especialmente porque son atributos obtenidos directamente de la "voz del estudiante y del docente", quienes son los usuarios claves del servicio educativo que presta la Biblioteca.

De una manera sencilla se podría mejorar los servicios de Biblioteca, siempre en línea con la gestión de la calidad y la mejora continua. Sin embargo, pueden hacerse análisis más exhaustivos al respecto.

Si se observan los resultados de la pregunta No. 1 del cuestionario de estudiantes, la mayor frecuencia se encuentra en los requerimientos atractivos, por lo tanto se clasifica como "Atractivo", lo que significa que si "la plataforma de la Biblioteca incorpora los resúmenes de todos los materiales bibliográficos" deleitarán a los estudiantes, es decir les dará una gran satisfacción.

La Universidad Don Bosco podría decidir incorporar este requerimiento a los servicios actuales de la Biblioteca para lograr una mayor satisfacción de los estudiantes, sin embargo, si no lo hace no les ocasionará ninguna insatisfacción pues los estudiantes no esperan esta característica.

Adicional a este proceso es recomendable también aplicar otra consulta relacionada con el nivel de importancia que el usuario le da a cada una de las características investigadas, de tal manera de ordenar los requerimientos por prioridad con la posibilidad de incorporarlos gradualmente a los compromisos de calidad en la Carta de Servicios de la Biblioteca, así como lo hizo Yacuzzi, E, Martín F. (2002) en el diseño de un producto farmacéutico.

Sin embargo, la metodología omitió este paso debido a que las entrevistas realizadas, previa a la elaboración de los cuestionarios, por su estructura abierta permitió retomar para los cuestionarios sólo los elementos con más alta prioridad, tanto para los estudiantes como para los docentes.

#### **4. DISCUSIÓN.**

En los resultados reflejados en las tablas resumen del mapa de respuestas (tablas 4 y 5) se puede observar que algunos requerimientos tienen mayor variabilidad que otros. Se observa claramente que hay algunas respuestas más concentradas que otras. En el caso del cuestionario de los estudiantes 14 de las 17 preguntas se puede decir que tienen unas respuestas bien concentradas, donde es clara la clasificación, sin embargo, en las preguntas 5, 11, 15 se observan más dispersas las respuestas.

Si vemos las preguntas 5 y 15 de estudiantes, aunque están clasificados, según Kano, como requerimientos Atractivos, las diferencias de las dos frecuencias más altas son mínimas, es de analizar si este resultado puede considerarse como estadísticamente significativo o es un resultado debido al azar, en este sentido si se aplicara nuevamente a otra muestra, los resultados podrían recaer en otra clasificación. Por lo que es importante hacer pruebas



estadísticas para dar mayor confianza a los resultados. Aunque la Metodología de Kano se aplica especialmente en investigaciones con enfoque cualitativo, para el desarrollo de productos y servicios, y este caso no es la excepción, sin embargo, apoyarse en el análisis estadístico de los resultados es un valor agregado a la metodología: Se aplicó un test estadístico para valorar la significatividad de la clasificación de Kano, sobre todo en aquellas en donde la clasificación del atributo en una categoría y no en otra ha sido por una diferencia mínima de las dos frecuencias más altas.

### Prueba estadística

Para valorar la significatividad de la clasificación de Kano se aplicó el estadístico Q, este test consiste en calcular el valor de la diferencia absoluta de las dos frecuencias más altas de cada pregunta (O, A, U, I, D, Inv) y compararlo con el estadístico Q.

$$Q = 1.65 * \sqrt{\frac{(a+b)(2n-a-b)}{2n}}$$

Donde:

n es el tamaño de muestra,

a y b son las frecuencias más altas de cada una de las respuestas.

El cálculo de los valores de Abs (a-b) y de Q se encuentran en las últimas dos columnas de las tablas 6 y 7 respectivamente de Estudiantes y Docentes. El análisis consiste en comparar el valor absoluto de la diferencia de a y b con el valor del estadístico Q:

Si:

*Abs (a - b) > Q = La diferencia es significativa*

*Abs (a - b) ≤ Q = La diferencia no es significativa*

Lo que significa que por ejemplo en la pregunta 5 de estudiantes, el valor absoluto (2) es menor que Q (6.5) por lo tanto la diferencia que existe en las frecuencias más altas (12 y 10) no es significativa, es decir pudo ser debido al azar. Según la valoración de Kano está clasificada como Atractivo, sin embargo al hacer la prueba Q, existe duda entre si es Atractivo o Unidimensional, pues la diferencia entre ambas no es significativa.

Este es el caso de 8 de 17 requerimientos (47%) del cuestionario de estudiantes, en la cual las diferencias no son significativas entre dos clasificaciones (tabla 6 filas sombreadas). Esto pudo deberse probablemente porque la pregunta no estaba muy clara o porque existen diferentes segmentos de la población de estudiantes cuyas expectativas son diferentes, los estudiantes son de diferentes ciclos académicos, (ver Caracterización de la muestra de estudiantes y docentes, en el Anexo 5). Podrían hacerse pruebas adicionales, cruzando cada pregunta por los ciclos académicos y haciendo nuevamente las pruebas para investigar la causa. En el caso de los Docentes, 7 de los 17 requerimientos, el 41.2% de las diferencias no son significativas. Esto trae como resultado que tanto en el cuestionario de estudiantes como en el de docentes más del 50% de los requerimientos es estadísticamente significativa la clasificación de Kano. Para efectos prácticos y objetivos de este estudio no se realizarán más pruebas, se deja para investigadores futuros que tengan interés en este estudio.

Se elaboró la Carta de Servicios tomando en cuenta la clasificación de Kano que es significativa, y aquellos donde hay dudas si el requerimiento es Unidimensional o Atractivo, ya que para efectos de mejora es importante incorporar a ambos en alguna medida, el Unidimensional hace el servicio más competitivo y el Atractivo lo hace superior a la competencia. No se incorporó el requerimiento que está entre indiferente y otra clasificación. Para el caso de los Estudiantes todos se clasifican entre Atractivo y Unidimensional, lo mismo sucede para el caso de los docentes en 5 de los 7 requerimientos, solo en dos casos se encuentran entre Atractivo e Indiferentes, estos últimos no se tomaron en cuenta en los compromisos de calidad de la Carta de Servicios de la Biblioteca.

**RESUMEN DEL MAPA DE RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES,  
INCLUYENDO EL ESTADÍSTICO Q**

No.	Contenido abreviado de la pregunta	REQUERIMIENTOS						Total	Clasificación	Abs (a-b)	Q
		O	A	U	I	Inv	D				
1	Incorporación de resúmenes de todos los materiales bibliográficos en la Plataforma de la Biblioteca.	2	20	4	9	0	0	35	A	11	6.8
2	Incorporación de búsqueda de material bibliográfico ordenado por ediciones recientes en la Plataforma de la Biblioteca.	2	18	4	11	0	0	35	A	7	6.8
3	Incorporación de la opción de renovar el préstamo de material bibliográfico a través de su usuario del Gestor Académico.	3	19	8	5	0	0	35	A	11	6.7
4	Envío de recordatorio del vencimiento de préstamo a su cuenta de correo actualizada, con días de anticipación.	4	18	7	5	1	0	35	A	11	6.6
5	Comunicación con días de anticipación si su préstamo ha sido reservado por otra persona, por medio de la Plataforma.	3	12	10	9	0	1	35	A	2	6.5
6	Atención de calidad por parte del personal de la Biblioteca (con amabilidad, facilitación de la información, respuesta inmediata a consultas)	4	7	22	2	0	0	35	U	15	6.8
7	Tiempos de préstamos de los libros más flexibles (Por ejemplo: Dependiendo del libro se diera más tiempo)	1	17	12	5	0	0	35	A	5	6.8
8	Procedimientos de divulgación de nuevas adquisiciones bibliográficas por medio de cartelera, boletín electrónico, ferias de libros.	0	18	7	10	0	0	35	A	8	6.6
9	Material bibliográfico actualizado y suficiente.	4	11	15	5	0	0	35	U	4	6.7
10	Facilidad de búsqueda, selección y colocación del material bibliográfico en la Estantería Abierta.	5	8	11	8	1	2	35	U	3	6.1
11	Salas de estudio (individuales y de grupo) mejor ambientadas (acústica, limpieza, climatización).	4	12	12	7	0	0	35	A - U	0	6.6
12	Salas de estudio (individuales y de grupo) con los recursos necesarios y suficientes (plumones, borradores, tomacorrientes).	0	17	10	7	1	0	35	A	7	6.7
13	Instalaciones de la Biblioteca mejor ambientadas (acústica, climatización, orden y limpieza).	4	14	10	7	0	0	35	A	4	6.6
14	Instalaciones de la Biblioteca con más y mejores recursos (mobiliario y equipo).	2	15	9	7	2	0	35	A	6	6.6
15	Instalaciones de la Biblioteca cuentan con equipos como fotocopidores, scanner e impresora.	0	15	13	6	0	1	35	A	2	6.8
16	Instalaciones de la Biblioteca con recursos bibliográficos electrónicos (libros digitales, revistas electrónicas, videos y aplicaciones didácticas)	0	19	6	9	0	1	35	A	13	6.6
17	Instalaciones de la Biblioteca con salón audiovisual para revisar material bibliográfico electrónico.	0	22	6	7	0	0	35	A	16	6.8

Tabla 6: Clasificación de los requerimientos obtenidos de la tabla de Kano del cuestionario de estudiantes incluyendo el Test Q  
Encabezados: O. debe ser, A. Atractivo, U. Unidimensional, Inv. Respuesta Inversa, D. Respuesta Dudosa. Clasificación del requerimiento para los 35 estudiantes. Abs (a-b). Valor absoluto de la diferencia de las frecuencias más altas de las respuestas. Q estadístico: calculado con la fórmula.

**RESUMEN DEL MAPA DE RESPUESTAS DE LOS DOCENTES,  
INCLUYENDO EL ESTADÍSTICO Q**

No.	Contenido abreviado de la pregunta	REQUERIMIENTOS						Total	Clasificación	Abs (a-b)	Q
		O	A	U	I	Inv	D				
1	Incorporación de resúmenes de todos los materiales bibliográficos en la Plataforma de la Biblioteca.	0	21	4	4	1	0	30	A	17	5.8
2	Incorporación de búsqueda de material bibliográfico ordenado por ediciones recientes en la Plataforma de la Biblioteca.	0	17	4	9	0	0	30	A	8	5.9
3	Envío de recordatorio del vencimiento de préstamo a su cuenta de correo actualizada, con días de anticipación.	0	18	11	0	0	1	30	A	7	5.9
4	Comunicación con días de anticipación si su préstamo ha sido reservado por otra persona, por medio de la Plataforma.	2	12	5	11	0	0	30	A	1	5.8
5	Atención de calidad por parte del personal de la Biblioteca (con amabilidad, facilitación de la información, respuesta inmediata a consultas)	2	16	12	0	0	0	30	A	4	5.9
6	Procedimientos de divulgación de nuevas adquisiciones bibliográficas por medio de una página Web actualizada	0	24	2	4	0	0	30	A	22	5.9
7	Material bibliográfico actualizado y suficiente.	2	11	11	6	0	0	30	A-U	0	5.7
8	Facilidad de búsqueda, selección y colocación del material bibliográfico en la Estantería Abierta	1	15	11	3	0	0	30	A	4	5.9
9	Salas de estudio (individuales y de grupo) mejor ambientadas (acústica, limpieza, climatización).	3	8	14	5	0	0	30	U	6	5.7
10	Instalaciones de la Biblioteca mejor ambientadas (acústica, climatización, orden y limpieza).	1	22	7	0	0	0	30	A	15	5.9
11	Instalaciones de la Biblioteca cuentan con equipos como fotocopiadores, scanner e impresora.	1	19	5	5	0	0	30	A	14	5.8
12	Instalaciones de la Biblioteca con más y mejores recursos (mobiliario y equipo).	1	17	4	8	0	0	30	A	9	5.8
13	Instalaciones de la Biblioteca con recursos bibliográficos electrónicos (libros digitales, revistas electrónicas, videos y aplicaciones didácticas).	0	22	5	3	0	0	30	A	17	5.9
14	Instalaciones de la Biblioteca con salón audiovisual para revisar material bibliográfico electrónico.	0	19	5	6	0	0	30	A	13	5.8
15	Procedimiento establecido y divulgado para la compra de libros (presupuesto asignado, compras locales e internacionales, cargos a cuentas).	0	13	9	8	0	0	30	A	4	5.7
16	Organización de actividades culturales por mes.	0	15	3	11	1	0	30	A	4	5.9
17	Existencia en Biblioteca de libros de literatura clásica, científica y de cultura general.	3	11	7	9	0	0	30	A	2	5.6

Tabla 7: Clasificación de los requerimientos obtenidos de la tabla de Kano del cuestionario de docentes, incluyendo el Test Q Encabezados: O. debe ser, A. Atractivo, U. Unidimensional, Inv. Respuesta Inversa, D. Respuesta Dudosa. Clasificación del requerimiento para los 30 docentes. Abs (a-b). Valor absoluto de la diferencia de las frecuencias más altas de las respuestas. Q estadístico: calculado con la fórmula.

Cuando se hace este tipo de estudios utilizando la metodología de Kano se espera que los resultados den con mayor frecuencia las tres primeras clasificaciones: Debe ser, Atractivos y Unidimensionales, sobre todo cuando se trata de nuevos productos o servicios.

Como menciona Álvarez, Pérez, Aguilera y Riba. (2008) en el estudio *Aplicación del Método Kano en la evaluación cualitativa de los requerimientos funcionales en el diseño conceptual de gradas*: "Esta clasificación de los requerimientos funcionales permite conceptualizar los diferentes tipos de gradas, en base a diferentes combinaciones de requerimientos, definiendo un producto como básico, esperado o ampliado". En este caso se aplicó el método de Kano para el diseño conceptual de gradas, un producto que no existía por lo tanto es de esperar que los requerimientos identificados y clasificados que se obtuvieran fueran en primer lugar los requisitos básicos del producto, por lo que los autores concluyen que este tipo de análisis cualitativo de los requerimientos, favorece la toma de decisiones en etapas tan tempranas como el diseño conceptual.

En el estudio de los requerimientos de la Biblioteca de la Universidad Don Bosco, utilizando la metodología de Kano, tanto de los estudiantes como de los docentes, la mayoría de requerimientos son clasificados como Atractivos. La Biblioteca Rafael Meza Ayau de la Universidad Don Bosco, es un servicio que ya existía, con estándares nacionales e internacionales del diseño y edificios de Bibliotecas (ver Marco Referencial en el Anexo 1). Y que ha sido apoyado con programas de calidad para evaluar el servicio como son: el buzón de sugerencias, la Encuesta de Satisfacción Estudiantil que se realiza todos los años desde el año 2005 y la Encuesta de Expectativas Estudiantiles, utilizando el método Servqual<sup>18</sup>, aunque solo el Buzón de Sugerencias es exclusiva para ella, los servicios de la Biblioteca son áreas del estudio por lo que se obtienen elementos de mejora y se han ejecutado acciones al respecto.

Al realizar las entrevistas abiertas, previas a la elaboración de los cuestionarios, tanto los docentes como los estudiantes, se enfocaron en tomar aspectos de mejora potencial de los servicios, expresiones como por ejemplo: "Al principio no entendía como era la clasificación de los libros en la estantería abierta, pero ahora ya entiendo, ya tengo experiencia" sin reflejar

insatisfacción por tal situación. En la mayoría de respuestas tanto de los docentes como de los estudiantes daban expresiones como: "Se han mejorado los servicios de la Biblioteca aunque siempre se puede mejorar, por ejemplo si se tuviera... un salón donde pudiéramos revisar videos u otro material electrónico... sería excelente".

¿Qué significa lo anterior?, significa que la mayoría de los requisitos "Debe ser", los que podrían ser básicos en los servicios de la Biblioteca, los usuarios los asumen ya por hechos, por lo que sus respuestas van inclinadas sobre todo a lograr la mejora potencial de los servicios. Es decir "Satisfacer esas necesidades latentes de los usuarios", por lo que la mayoría de requerimientos se clasificó como Atractivos. Estudios futuros podrían investigar más al respecto.

Como puede observarse, una cantidad numerosa de requerimientos se podría incorporar en los servicios de la Biblioteca, por lo que es importante hacer una combinación adecuada de todos los requerimientos: en este caso "Unidimensionales" y algunos "Atractivos", no todos, tanto por los recursos como para mantener las expectativas de los usuarios, por lo que no conviene incorporar todos los requerimientos atractivos sino dejarlo para acciones futuras. Los "Indiferentes" no conviene tomarlos en cuenta; por consiguiente, también los de respuesta inversa y de respuesta dudosa.

*La aplicación de la metodología de Kano en los servicios que presta la Biblioteca de la Universidad, permitió traducir la "voz del cliente" (estudiantes y docentes) en requerimientos de los servicios educativos que presta la Biblioteca, con énfasis en los requerimientos atractivos.*

*Al utilizar la metodología de Kano, es posible incorporar como prioridad la "voz de estudiante y del docente", lo cual significa que los requerimientos de ellos pueden convertirse en el punto de partida para la elaboración de la Carta de Servicios de la Biblioteca Rafael Meza Ayau.*

---

<sup>18</sup> Método Servqual (Parusaraman, Zelthaml y Berry, 1985, 1988) Define la calidad del servicio como la diferencia entre lo que perciben el cliente y lo que esperaba del servicio.

## **5. REFERENCIAS.**

Álvarez, Pérez, Aguilera y Riba. (2008). Aplicación del Método Kano en la evaluación cualitativa de los requerimientos funcionales en el diseño conceptual de gradas. Revista Electrónica "Ciencias Holguín".

Bartolomé, J. (2005) Cartas de Servicios en la empresa: compromisos de calidad con el cliente (1a. Edición). Asociación española para la calidad.

Bernal, (2006). Aplicación del Análisis Kano para definir el concepto de calidad que tienen los clientes del Comedor de las Américas Puebla.

Kano, N. (1984) Attractive quality and must-be quality. Hinshitsu. The Journal of the Japanese Society for Quality Control.

León, J. A. (2005). Metodología para la detección de requerimientos subjetivos en el diseño de un producto. Barcelona; Universitat Politècnica de Catalunya. (Tesis Doctoral).

Norma UNE 93200:2008 Cartas de Servicios. Requisitos

Shiba, Shoji y Walden, David (1993). Four Practical Revolutions in Management (2a. Edición). Productivity Press, Portland, OR

Yacuzzi, E, Martín F. (2002). Aplicación del método de Kano en el diseño de un producto farmacéutico. Pp. 4, 5, 17

Análisis de posibles modificaciones en el diseño actual de un equipo de tracción lumbar, Anexo A, B, C, D, E”, <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/2924/2/53204-2.pdf> , consultado el 31 de mayo 2010

Memoria del tercer taller nacional “La mejora continua en Instituciones de Educación Superior, GUCAL XXI – El Salvador. Disponible en [http://www.redgucal.org/Gucal21/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=65&Itemid=87](http://www.redgucal.org/Gucal21/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=65&Itemid=87) , consultado el 31 de agosto de 2010.

# ANEXOS



## **ANEXO 1**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **Historia de la Biblioteca Rafael Meza Ayau**

La Universidad Don Bosco inició sus actividades académicas el 14 de enero de 1986. Con ella la Biblioteca Central en las instalaciones de la Escuela Domingo Savio. Por efectos del terremoto de 1986, las colecciones de Biblioteca fueron trasladadas al edificio Don Rúa, pero únicamente la bibliografía correspondiente a Ciencias y Humanidades y la de Ingeniería fue instalada en el Instituto Ricaldone. Fue hasta 1989 que el recinto Ricaldone, con su nueva estructura y reconstruido, albergó completamente a ambas facultades.

El 5 de febrero de 1992, y con motivo del acto de “Lección Inaugural” del año académico fue Inaugurado el primer edificio de cuatro niveles en el nuevo campus universitario dentro de la Ciudadela Don Bosco. El Consejo Directivo de la Universidad, acordó que la Biblioteca llevara el nombre del benemérito ciudadano y hombre de empresa Rafael Meza Ayau.

En 2008 fue inaugurado un nuevo edificio para la Biblioteca, que se sumó al Edificio Meza Ayau: el Edificio VIPE, construido con el aporte de la fundación alemana VIPE. Construido de acuerdo a las exigencias de una moderna biblioteca, el nuevo edificio albergó la colección y las salas de estudio, dejando el edificio anterior reservado para las actividades culturales.

En el año 2009 fue inaugurada la Sala Estadounidense, que contienen materiales de la cultura de Estado Unidos y que se enriquece con el aporte continuo de la embajada de ese país. En el año 2010 se inauguró la Sala Salvadoreña, que contiene materiales referidos a la cultura, la historia y la geografía del país. Ambas salas promueven eventos culturales, como exhibiciones artísticas o presentaciones de escritores.

#### **SERVICIOS:**

La Biblioteca "Rafael Meza Ayau":

- Dispone de dos edificios, que suman en total 1.100 metros cuadrados. El Edificio Meza Ayau, de cuatro plantas, dedicado especialmente a las actividades culturales; y el Edificio VIPE, de dos plantas, que aloja la colección y las salas de lectura y la administración.
- Funciona con la modalidad de estantería abierta.

- Préstamos internos y externos: a estudiantes, personal docente y administrativo de la Universidad Don Bosco, así como a otros miembros externos a la comunidad educativa universitaria.
- Salas de lectura: Dos salas para estudio individual, ubicadas en la primera y segunda planta del Edificio VIPE; una sala de estudio grupal en la segunda planta; 6 cubículos para estudio grupal y 5 cubículos de estudio individual reservados para los docentes.
- Catálogo en línea al cual puede accederse libremente desde cinco terminales internas o a través de Internet. El catálogo en línea le permite al usuario ingresar al banco datos del acervo documental, así como acceder a los servicios de consulta de cuenta, reservación y novedades.
- Servicio de reserva de documentos: A través del sistema informatizado de consulta puede realizarse la reserva de documentos que no se encuentren disponibles para préstamo en el momento de la consulta.
- Renovación de préstamo vía telefónica o Internet.
- Biblioteca digital. Se dispone de una colección de tesis a texto completo, en formato CD.
- Acceso a bibliotecas virtuales: Desde la página de la Biblioteca, se puede acceder a las siguientes bibliotecas virtuales: EBSCO, Revista Iberoamericana de Educación, Biblioteca Virtual en Vacunas, Biblioteca Virtual en Salud y a las Regulaciones de Aviación Civil.
- Acceso a Internet inalámbrico.
- Préstamo de periódicos nacionales.
- Eventos culturales, como exhibiciones, conferencias, diálogos, ciclos de cine, etc.

#### **Usuarios, caracterización de los estudiantes.**

Son usuarios de la Biblioteca todas aquellas personas debidamente acreditadas en alguna de las siguientes categorías: usuarios naturales, especiales o temporales.

Usuario Naturales: las autoridades universitarias, el cuerpo docente de la Universidad, los estudiantes inscritos durante cada uno de los ciclos académicos de las diferentes Facultades que integran la UDB, el personal administrativo y de servicio de la Universidad, los miembros de la Comunidad Salesiana de la Ciudadela Don Bosco, los benefactores de la Universidad y las personas amigas de la Biblioteca "Rafael Meza Ayau".

Usuarios especiales: Los miembros de comunidades salesianas no residentes en la Ciudadela Don Bosco, los estudiantes de los centros educativos salesianos y los estudiantes de tercer ciclo y de Bachillerato de los municipios cercanos.

Usuarios temporales: Todas aquellas personas que requieran los servicios de la biblioteca, previa obtención de una membresía de usuario.

## ANEXO 2

### UTILIZACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS A NIVEL MUNDIAL

#### **Las Cartas de Servicios en Europa:**

Surgieron en el Reino Unido a finales de 1991 como medida para instrumentar la reforma del sector público. La primera Carta de Servicios se elaboró en Inglaterra en el año 1991. Su efecto dominó no se haría esperar: Francia (Chartes des Services Publiques, 1992), Bélgica (Charte de l'utilisateur des Services Publiques, 1992), Portugal (1993), Estados Unidos (Putting customers first, 1993), Italia (Carte dei Servizi, 1994), Dinamarca (Welfare for Citizens, 1995), Canadá (Getting Government Right, 1996), Irlanda (1996), hasta llegar a España en 1999. En España, el Real Decreto 1259/1999, de fecha 16 de julio de ese mismo año, regula las Cartas de Servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado.

#### **Las Cartas de Servicios en Estados Unidos.**

Se denominó “En primer lugar, las personas americanas” (Putting the American people first). El contenido de la Carta se recoge en seis apartados: Nos volvemos más accesibles (Becoming More Accesible); Proporcionar calidad en el servicio al cliente (Providing Quality Customer Service); Medir la satisfacción del cliente (Measuring Customer); Historia: creando un gobierno centrado en el cliente (History: Creating a Customer Focused Government); Información para ejecutivos senior y nombramientos federales (Information for Senior Executives and Federal Appointees) y Preguntas de Servicio al cliente (Customer Service Quiz).

#### **Irlanda. Por un Gobierno Mejor. (Delivering better government).**

Es un documento oficial en el que se destacan las políticas aplicadas en el desarrollo de un programa amplio de modernización de los servicios públicos.

Las áreas clave de su estructura son: Calidad de Servicio al Cliente (Delivering a Quality Customer Service); Reducimos el entramado. (Reducing Red Tape); Delegamos Autoridad y Responsabilidades. (Delegating Authority and Accountability); Introducimos un Nuevo enfoque en la gestión de Recursos Humanos (Introducing a new approach in the Human Resources Management); Asegurar el Valor del dinero (Ensuring Value for Money); Soporte del cambio y la información tecnológica. (Supporting Change with Information Technology).

**Canadá. Conseguir un Gobierno correcto (Getting Government Right).**

En los principios de los años noventa, el Gobierno de Canadá encargó al Dominion Bureau of Statistics un estudio general sobre el estado económico de Canadá. Los resultados llevaron al Gobierno a decidir en 1993 una reestructuración radical de los sistemas administrativos. Se redactó entonces, un documento que pretendía ser un informe sobre los cambios realizados, un reconocimiento del esfuerzo y de los sacrificios hechos por parte de ciudadanos y empleados, y una declaración de principios. Getting Government Right se presenta como un trabajo de análisis radical de los servicios, que ha cambiado la naturaleza y contenido de unos y ha mejorado la eficacia de otros.

No se habla sólo de transparencia y accesibilidad, más bien se plantea la oportunidad de quitar unos tipos de servicios, de erogar otros bajo pago por parte de los ciudadanos o de dirigirse de una manera más eficaz hacia los usuarios que tengan derecho a los servicios gratuitos.

**Bélgica. Carta de Publicación de los Servicios Públicos. (Charte de l'utilisateur des service publique).**

La Carta fue publicada en el año 1993 en el Moniteur Belge tras las discusiones sobre la necesidad de cambios en los servicios públicos, empujadas por eventos políticos y sociales de relevancia nacional, entre ellos, un sorprendente aumento de votos a favor de partidos extremistas en las elecciones del 1991, que fue interpretado como un signo de protesta y desconfianza en la Administración del Estado.

**Noruega. “Declaración de servicios”.**

El proceso de modernización del Estado en Noruega empieza hacia el fin de los años setenta cuando el rápido crecimiento económico y el desarrollo social empiezan a evidenciar carencias en la utilización de los recursos y capacidades técnicas por parte de la Administración.

### **ANEXO 3**

#### **RESUMEN DE LA NORMA UNE 93200:2008**

La Norma UNE 93200:2008 establece el contenido mínimo que debe incluirse en una Carta de Servicios, con el fin de que sea un documento claro y unívoco que refleje un compromiso de calidad adaptado a las expectativas de los clientes. Además de explicar la metodología para su elaboración, ofrece las pautas para el seguimiento periódico del cumplimiento de las Cartas de Servicios, los procesos de revisión y actualización, así como las acciones de comunicación interna y externa. En su elaboración se ha tenido como objetivo lograr que las Cartas de Servicios contemplen compromisos de calidad que satisfagan las expectativas de los usuarios.

Apartados que incluye la NORMA:

#### ***1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN***

Esta norma especifica los requisitos mínimos del contenido y del proceso de elaboración, seguimiento y revisión de las Cartas de Servicios, tanto de organizaciones públicas como privadas.

#### ***2. DEFINICIONES***

1. Satisfacción
2. Expectativas
3. Usuario
4. Indicador
5. Compromiso
6. Objetivo
7. Organización
8. Servicio
9. Carta de Servicios
10. Atributo
11. Soporte divulgativo de la Carta de Servicios
12. Dirección
13. Cliente misterioso

14. Medida de compensación

15. Medida de subsanación

### *3. ESTRUCTURA Y CONTENIDO*

#### 3.1 Información:

Los requisitos mínimos de información a incluir en la Carta de Servicios deben ser:

objetivos y fines de la organización prestadora de los servicios objeto de la carta

- a) Objetivos y fines de la organización prestadora de los servicios objeto de la Carta
- b) Datos identificativos de la organización y del servicio objeto de la carta
- c) Relación de los servicios prestados
- d) Información de contacto con la organización prestadora del servicio
- e) Derechos y obligaciones concretos de los usuarios en relación con los servicios que se prestan
- f) Relación actualizada de las normas reguladoras de cada uno de los servicios que se prestan, si las hubiera
- g) Formas de participación
- h) Fecha de entrada en vigor

3.2 Compromisos de calidad e indicadores

3.3 Mecanismos de comunicación externa e interna

3.4 Medidas de subsanación o compensación en el caso de incumplimiento de los compromisos

3.5 Formas de presentación de sugerencias, quejas y reclamaciones sobre el servicio prestado

### *4. ASPECTOS METODOLOGICOS EN EL DESARROLLO DE LA CARTA*

#### 4.1 Elaboración

4.1.1 Decisión de elaborar la Carta de Servicios

4.1.2 Constitución del equipo de trabajo

4.1.3 Identificación de las expectativas

4.1.4 Identificación de procesos ligados a los servicios de la carta

4.1.5 Comparación del nivel de prestación de los servicios objeto de la carta con las expectativas del usuario

4.1.6 Establecimiento de compromisos de calidad e indicadores para su medición.

4.1.7 Redacción de la Carta de Servicios

4.1.8 Aprobación de la carta

4.2 Seguimiento de la carta de servicios

4.3 Revisión y actualización de la Carta de Servicios.

## 5. COMUNICACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS

5.1 Comunicación interna

5.2 Comunicación externa