

## Evaluación y calidad en las bibliotecas universitarias: experiencias españolas entre 1994-2006

Assessment and quality in academic libraries: Spanish experiences (1994-2006)

María Pinto\*, Nuria Balagué\*, Lluís Anglada\*

**Resumen:** Se describen los distintos hitos que han marcado la cultura y la implantación de la gestión de calidad total en el ámbito de las bibliotecas universitarias españolas durante la última década a través de la puesta en marcha de distintos planes de calidad: Plan Experimental para la Evaluación de la Calidad del Sistema Universitario; Proyectos Pilotos Europeos; Planes Nacionales de Evaluación de la Calidad de las Universidades; Evaluación de la Calidad de las Bibliotecas Universitarias Catalanas y Plan Andaluz de Calidad de las Universidades. Basados en el modelo de excelencia EFQM y en las normas ISO 9000, se abordan los sistemas de Certificación de Calidad así como la Planificación Estratégica y otros instrumentos de gestión y mejora. Para el futuro se apuesta por sistemas de aseguramiento de la calidad que tengan como referencia tanto el nuevo paradigma pedagógico, centrado en los procesos de aprendizaje del estudiante, como el principio de disponibilidad de la biblioteca, basado en la mejora continua de la calidad de servicio que los usuarios reciben y perciben.

**Palabras clave:** bibliotecas universitarias, evaluación, gestión de calidad total, modelo EFQM, normas ISO 9000, certificación, España.

**Abstract:** This article describes the various signposts which have marked the culture and implantation of Total Quality Management in Spanish university libraries over the last decade, via the implementation of a number of quality plans, namely: the Experimental Plan for Quality Evaluation of the University System; the European Pilot Projects; the National University Quality Evaluation Plans; the Quality Evaluation for the Catalan University Libraries; and the Andalusian University Quality Plan. Starting out from the EFQM model of excellence and the ISO 9000 standards, the text discusses Quality Certification Systems, Strategic Planning, and other management and improvement instruments. For the future, the emphasis will be on quality assurance systems grounded in the new, student-learning-centred educational paradigm, as well as in the principle

---

\* Universidad de Granada. Correo-e: mpinto@ugr.es.

\*\* Universidad Autónoma de Barcelona, Correo-e: Nuria.Balague@uab.cat.

\*\*\* Director del CBUC. Correo-e: langlada@cbuc.es.

Recibido: 27-2-07; 2.<sup>a</sup> versión: 5-6-07.

of the accessible library, based on the continual improvement of service quality as both received and perceived by the users.

**Keywords:** university libraries, assessment, total quality management, EFQM Model/ ISO 9000 Standards/ Certification/Spain

## 1 Introducción: calidad y evolución de las bibliotecas

En el contexto de la actual sociedad del conocimiento y del aprendizaje y en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior, asistimos a una nueva misión y dimensión de la Biblioteca Universitaria como organización sistémica, compleja, flexible y con capacidad de adaptarse a los nuevos modelos de enseñanza/aprendizaje, más versátiles y personalizados, centrados en la transferencia de habilidades y competencias informacionales para la toma de decisiones y para el uso, aprovechamiento y difusión de la información. La biblioteca se convierte en un centro de recursos para el aprendizaje permanente y para la investigación (Bulpitt, 2003) que ha de centrar sus esfuerzos en el acceso y suministro de información, en la recuperación avanzada de recursos en línea, en la difusión personalizada, en la prestación de nuevos servicios informacionales y en la formación de usuarios críticos.

La evaluación de la calidad en la educación superior ha sido objeto de controversias: desde los que consideran difícil definirla y medirla (Berg, 1994), los que creen que mediante un conjunto de indicadores es posible evaluar los resultados académicos (Underwood, 2000), a aquéllos que consideran que son un signo de prestigio de la institución (Atkin, 1997). En cualquiera de estas opciones se halla inmersa la biblioteca, como prestataria de servicios para el desempeño de actividades docentes, de aprendizaje y de investigación y copartícipe en la formación continua del titulado. Se vislumbran tendencias de cambio en las universidades españolas que marcarán el desarrollo de las actuales bibliotecas, tales como un protagonismo creciente del aprendizaje en detrimento del concepto tradicional de enseñanza, una utilización masiva e intensiva de las tecnologías de la información, que han acelerado el paso de la información analógica a la información digital y un impulso renovado de la cooperación bibliotecaria, siendo buen exponente actual los consorcios (Anglada, 1998). Ésta situación obliga a un esfuerzo continuado de adaptación por parte de la biblioteca, que ha de trabajar desde la innovación, la creatividad y la colaboración con profesores (para la elaboración de materiales docentes, laboratorios para el aprendizaje), con los usuarios (para detectar nuevas necesidades, hábitos y expectativas relacionadas con los flujos y usos de la información) o los informáticos (para organizar servicios conjuntos, para optimizar los recursos de información electrónica...)

La Gestión de Calidad Total como nueva filosofía de gestión abarca todas las actividades, procesos y servicios de la biblioteca, en aras de la mejora continua. Se extiende más allá de la propia organización para implicar también a proveedores y a clientes, siendo este concepto abarcativo tanto de la persona que recibe el producto como de todo aquel que participa en el proceso productivo.

Los cuatro puntos básicos de TQM son: mantener como principal objetivo la mejora de los productos y servicios; actuar de manera que la calidad no dependa de las inspecciones; formar continuamente al personal y suprimir las barreras entre los servicios.

Mientras las bibliotecas a nivel mundial habían experimentado un importante período de crecimiento en los años 60 y 70 y se reorientan a mejorar la calidad de sus servicios en los 80, las bibliotecas universitarias españolas tenían que recuperar un considerable retraso y su preocupación por la calidad empieza más tarde.

En España, la organización democrática de la universidad empieza con la Ley de Reforma de la Universidad de 1983. Las bibliotecas universitarias viven lo que algunos (Anglada, 1997) llamaron una década prodigiosa entre 1985 y 1995. Fue una época de crecimiento caracterizada por la consolidación de direcciones de bibliotecas, la creación de servicios técnicos, la automatización y la ampliación y construcción de nuevas bibliotecas. Lógicamente los esfuerzos del período se dirigieron a antes a la creación de servicios que a su reorganización y al incremento cuantitativo antes que a la mejora cualitativa.

Debe decirse que en los años 80 la biblioteca de la universidad no existía como servicio organizado y reconocido, o, de existir, no actuaba de forma global para el conjunto de la universidad. Los servicios bibliotecarios eran un conjunto no coordinado de bibliotecas físicas de diferente magnitud y naturaleza (de departamento, de centro, de campus o de área) que daba lugar a un servicio fragmentado. La visión unitaria de los distintos servicios bibliotecarios bajo el concepto de 'servicio de biblioteca de la universidad' ha sido lo que ha permitido en los últimos veinte años que las universidades españolas se dotaran de servicios bibliotecarios modernos y eficaces y que se hayan situado en muchos casos en un buen nivel europeo no esperable dado el mal punto de partida existente a principios de los años 80.

## **2 Datos estadísticos e indicadores de gestión**

A finales de los años 80 no era fácil hacer gestión en las bibliotecas universitarias con los datos existentes. Las propias universidades, sin apenas tradición de gestión bibliotecaria, no los habían recogido y las entidades oficiales los demandaban con ausencia total de criterios (las bibliotecas de facultad y de departamento se consideraban del mismo nivel, el censo de bibliotecas no era fiable, los elementos recogidos carecían de metodología, etc.).

No fue pues de extrañar que uno de los primeros objetivos de la Conferencia de Directores de Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas (Codibuce) en el momento de su creación (1993) fuera la de confeccionar un anuario estadístico. Para la tarea se buscó la ayuda del Consejo de Universidades y de la Subdirección de Bibliotecas del Ministerio de Cultura, obteniendo la de esta última. Con un trabajo hecho totalmente por bibliotecarios y tomando como base las estadísticas de la ARL y de las bibliotecas universitarias francesas se confeccionó el primer anuario que fue

publicado en 1996 por la Universitat Autònoma de Barcelona con los datos estadísticos del año 1994 de 47 bibliotecas universitarias españolas.

El Anuario ha sido publicado interrumidamente desde entonces. Ha sido un instrumento muy importante que ha permitido mejorar la gestión de las bibliotecas universitarias y que ha servido de soporte para instrumentos de gestión de la calidad como el establecimiento de cuadros integrales de mando (casos de la Universidad Carlos III o la Universitat Pompeu Fabra), indicadores para las evaluaciones (Duar-te, 1999) o para estudios de investigación (UAM, 2002, 2004) Pero, ya a nivel internacional, el desplazamiento de la calidad de los *inputs* a los *outputs* y a los *outcomes*, por un lado, y el advenimiento de la información electrónica, por otro, han puesto en cuestión los datos estadísticos tradicionales sin que haya sido fácil encontrar recambio para ellos. Por ejemplo, mientras que durante mucho tiempo una buena ratio préstamo/usuario era sinónimo de calidad, actualmente, una biblioteca con abundantes recursos electrónicos puede tener una relación préstamo/usuario baja sin que esto signifique ni una mala colección bibliográfica ni un mal servicio bibliotecario. La literatura profesional se ha hecho eco de algunas de estas dudas 'cartesianas' (Troll, 2001).

### 3 Los planes nacionales de evaluación

La práctica de la evaluación consiste en obtener, de forma sistemática, evidencias de información objetiva, tanto cualitativa como cuantitativa, que faciliten la toma de decisiones. En este sentido, los programas de *Evaluación Institucional de la Calidad de las Universidades Españolas* combinan las perspectivas interna y externa de la calidad mediante unos procedimientos de evaluación global que abarcan a la totalidad de la institución aunque se haya ido abordando sectorialmente siendo las titulaciones y los servicios, especialmente las bibliotecas universitarias, los ámbitos más consolidados. En el caso de las bibliotecas el punto de partida en Europa lo constituyó el *Informe Follett* (JOINT Funding Council, 1993) que insistía en la necesidad de un cambio estratégico de estas instituciones británicas para actualizarlas y adecuarlas al nuevo entorno social, económico y tecnológico, transformándolas en centros de servicios de información para las distintas comunidades universitarias.

#### *Programa Experimental español de Evaluación de la Calidad del Sistema Universitario (1992)*

Este programa se puso en marcha a partir de una resolución adoptada por el Pleno del Consejo de Universidades en el año 1992 con el propósito de afrontar la creciente exigencia de calidad en el ámbito universitario y de rendir cuentas a la sociedad. En el programa participaron dieciséis universidades agrupadas en tres niveles. El proceso concluyó en 1994 y sus resultados finales se presentaron en un

seminario celebrado en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, destacando como principales aportaciones:

- el inicio de procesos de evaluación basados en el auto-estudio y en la mejora de la calidad de la Institución.
- la exploración metodológica estandarizada, con la creación de un comité técnico interno y un comité de expertos externos, así como el diseño de protocolos de evaluación específicos para las distintas dimensiones del programa.
- el diseño de un programa definitivo de evaluación de las universidades españolas.

### ***Proyectos Pilotos Europeos para la Evaluación de la Calidad en la Enseñanza Superior (1994-95)***

Coincidiendo con la conclusión del *Programa Experimental* de evaluación, la Unión Europea puso en marcha varios *Proyectos Pilotos Europeos* de evaluación de la enseñanza superior, con la participación de cincuenta universidades de todos los estados para afrontar la evaluación de las titulaciones de Ingeniería Superior de Telecomunicaciones y Biblioteconomía-Documentación. Con la participación de cuatro universidades españolas (Granada, Carlos III, Politécnica de Catalunya y País Vasco). Los objetivos del Proyecto fueron: introducir una dimensión europea de la evaluación de la calidad de la enseñanza, enriquecer los procedimientos y protocolos de evaluación existentes a nivel nacional y promover la cooperación entre las instituciones universitarias, mejorando el conocimiento y comprensión mutua de los programas evaluados.

Pese al buen grado de aceptación del proceso de evaluación por parte de la comunidad universitaria, subyacía la falta de motivación y formación de los miembros de los comités técnicos de auto-evaluación, una cierta falta de implicación de los máximos responsables de la universidad en estos procesos, así como la escasa trascendencia de los resultados en la mejora de la institución universitaria.

### ***Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (1996-2000)***

A partir de los hitos anteriores el Consejo de Universidades aprobó en septiembre de 1995 la puesta en marcha del *I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades* (PNECU). Es un plan voluntario, con una metodología común para todo el sistema universitario y en el que se evalúan todas las funciones institucionales de la Universidad, tomando como pieza nuclear las titulaciones. La perspectiva global es la mejora de la calidad del sistema universitario y la rendición de cuentas a la sociedad, combinando la metodología mixta de evaluación.

El programa se desarrollaba a través de cuatro convocatorias (1997, 1998, 1999, 2000) y permitía que las universidades presentaran proyectos para evaluar titulaciones, departamentos, servicios o la propia Universidad de forma global, con el fin de

promover la evaluación institucional de la calidad de las universidades españolas como instrumento para la mejora, y de proporcionar a la comunidad universitaria información relevante y objetiva sobre la calidad de las titulaciones, áreas de especialización científica y los servicios y prestaciones que ofrecen (CRUE, 2000).

Según el Informe global publicado por el Consejo de Universidades, la participación fue masiva (55 universidades), se gestaron las infraestructuras para la evaluación y calidad (unidades técnicas, vicerrectorados, gabinetes de evaluación) y se puso en marcha la creación de Agencias de Calidad propias en cinco comunidades autónomas (Andalucía, Castilla y León, Cataluña, Galicia e Islas Baleares). Se evaluaron 939 titulaciones, 30 departamentos universitarios y 46 unidades de servicios.

El PNECU abrió la vía de colaboración con las comunidades autónomas a través de las Agencias, de tal forma que la AQU (*Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya*) y la UCUA (*Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas*) establecieron convenios con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, para asumir la gestión de Proyectos de Evaluación de la Calidad de las Universidades en su ámbito geográfico (valoración, resolución, concesión de la financiación y seguimiento). Por primera vez se abordó la evaluación de los Servicios de Biblioteca de forma autónoma, y no como parte complementaria de titulaciones y/o departamentos. En este sentido en la convocatoria del año 1997-98 fueron evaluadas las bibliotecas de las Universidades Autónoma de Madrid, Politècnica de Catalunya, Politècnica de Valencia, Salamanca y Valladolid (en esta última sólo se evaluó el préstamo interbibliotecario y el préstamo a domicilio). La biblioteca universitaria de Salamanca utilizó como referente para la evaluación *el documento elaborado por el Programa Institucional de Calidad de la Universidad (1997) y la Guía de Evaluación de servicios (1998)*, basados ambos en el *Modelo de Calidad EFQM* pero sin la adaptación al contexto bibliotecario, lo que complicó el procedimiento de autoevaluación y dificultó un análisis profundo y orientado de cada uno de los criterios.

En el periodo 1999-2000 siguiendo la *Guía de Evaluación de Bibliotecas (2000)* se evaluó las bibliotecas de las universidades Carlos III de Madrid, Islas Baleares y La Rioja, además de cómo veremos en el epígrafe siguiente, la mayoría de bibliotecas catalanas en un programa de evaluación transversal.

El análisis de estos primeros informes finales ya apuntaban la necesidad de una transformación del sistema bibliotecario sustentado en el marco de una planificación estratégica, que definiera la misión, visión, metas, plan de acción de la biblioteca y recogiese las expectativas de los diferentes colectivos y grupos de interés implicados, la sistematización y normalización de los procesos de trabajo vinculados a la automatización integral, la definición de una política de colecciones, que enfatice el uso de los recursos electrónicos, y la dotación de nuevos espacios concebidos para la prestación de nuevos servicios acordes con los postulados de la convergencia europea.

### *El primer proceso de evaluación de la Calidad de las bibliotecas universitarias catalanas (1998-2001)*

En el marco del programa de evaluaciones de los años 1998-99 se acometió la evaluación transversal de los Servicios Bibliotecarios de las universidades públicas catalanas, con el fin de evaluar tanto los procesos bibliotecarios y la organización que los sustenta como el valor añadido aportado por las bibliotecas para fortalecer el aprendizaje de los alumnos y contribuir a la mejora de la investigación (Anglada, 1999). Como metodología de trabajo se empleó la *Guia d'Avaluació dels serveis bibliotecaris* (1998), que tomó como referencia, en lo que concierne a los procesos, la guía utilizada en el Reino Unido (Joint Funding, 1995) desarrollando los apartados dedicados a la relación de los servicios bibliotecarios con la docencia y con la investigación. La fase de autoevaluación se inició en marzo de 1999, con la biblioteca de la Universitat Politècnica de Catalunya, que se centró sólo en la Biblioteca Rector Gabriel Ferrater que presta servicio a tres centros: la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicaciones de Barcelona, la Facultad de Informática de Barcelona y la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos de Barcelona, pues globalmente los servicios bibliotecarios ya se evaluaron en el marco del programa 1996-1997. Le siguieron las bibliotecas de las Universidades Pompeu Fabra, Barcelona, Girona, Rovira i Virgili, Autònoma de Barcelona y Lleida.

La redacción del informe final transversal de síntesis fue realizada por un equipo de trabajo de AQU-CBUC (2002) y ponía de evidencia importantes fortalezas de las bibliotecas relacionadas con los recursos, pues los principales indicadores de *inputs* (espacio, fondos bibliográficos, personal y presupuesto de adquisiciones) experimentaron crecimientos importantes; con los indicadores de prestación de servicios (préstamo y entradas a la biblioteca) con valores superiores al crecimiento de personas que los usan; con la alta satisfacción de los usuarios (estudiantes y profesores) tanto por los servicios ofrecidos como por el trato recibido, y con los mecanismos de comunicación y de cooperación entre las bibliotecas de las universidades de Cataluña. Pero también se evidencian ciertas debilidades que afectan a la utilización de los recursos y servicios bibliotecarios relacionadas con los métodos de docencia, más nemotécnicos que constructivistas y poco enfocados al autoaprendizaje. Como propuestas de mejora se propone reflexionar sobre los roles cambiantes de las bibliotecas y de sus profesionales, reforzar la estructura de las bibliotecas con el soporte informático suficiente que les permita organizar servicios electrónicos y hacer planes de fomento de uso de los recursos existentes y unificar la recogida de datos cuantitativos, en especial los referentes a la información electrónica.

Además de la evaluación transversal institucional, una biblioteca universitaria, la de la Universitat Autònoma de Barcelona inició paralelamente la certificación de sus servicios siguiendo las recomendaciones de la norma ISO 9002 (Balagué, 2000).

## ***II Plan de Calidad de las Universidades (PCU, 2001-2006)***

Acorde con la filosofía del PNECU, este II Plan de Calidad (Consejo de Universidades, 2001) se propone proseguir con la evaluación institucional de las universidades, fomentando la implantación de sistemas de calidad integral para la mejora continua, desarrollando metodologías e instrumentos de calidad homogéneos con los existentes en la Unión Europea, que permitan establecer estándares contrastados. Asimismo establece un sistema de acreditación para los programas formativos de todos los ciclos, que garantice la calidad conforme a estándares internacionales.

En la convocatoria del año 2001, además de titulaciones y departamentos, concurren las bibliotecas universitarias para que sean evaluados sus servicios destacando entre otras las de las Universidades de Burgos, Castilla-La Mancha (en su faceta de bibliotecas de campus), Alcalá de Henares (sólo bibliotecas de campus), Islas Baleares, Oviedo y La Laguna. En la propuesta del año 2002 se evaluaron las bibliotecas universitarias Rey Juan Carlos y Navarra, y en el año 2003 las de Santiago de Compostela y Cantabria, entre otras. Como hitos significativos destacamos la edición de las Guías de Evaluación de Bibliotecas y de Seguimiento del Plan de mejoras de biblioteca (Consejo Universidades, 2002) así como la puesta en marcha del Plan Estratégico de Rebiun para el periodo 2003-06 (REBIUN, 2002)

## ***El Plan Andaluz de Calidad de las Universidades (PACU, 2001-06)***

Como consecuencia de la derogación del II PCU, las universidades andaluzas exigieron una regulación de ámbito autonómico para el mantenimiento de dicho Plan en Andalucía. En este sentido, la ley 15/2003 (22-12-03) atribuye a la Agencia Andaluza de Evaluación las funciones de evaluación de las enseñanzas, áreas y servicios universitarios y todas las acciones derivadas, aunque mientras ésta se constituya la tarea recaerá en la UCUA. La filosofía del *Plan Andaluz de Calidad* se centra en continuar con las evaluaciones planificadas para el sexenio 2001-06 en el contexto del derogado *II Plan de Calidad de las Universidades* así como potenciar el establecimiento de planes de mejora y sistemas de aseguramiento de calidad, con el fin de fomentar la evaluación de las BUs andaluzas en el marco de una metodología sistémica enfocada hacia la excelencia. En este sentido se ha optado por el modelo Europeo para evaluar de forma transversal las bibliotecas universitarias, tomando como referencia las Guías de Autoevaluación y de Evaluación Externa (UCUA, 2002). Desde el año 2003 se han evaluado las BUs de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga, Pablo de Olavide y la Universidad Internacional Andaluza. Algunas ya han comenzado con el desarrollo del Plan de Mejora. Aunque la Universidad de Sevilla no se evaluó con el modelo EFQM, también ha finalizado el proceso.

Como avanzadilla de este proceso de evaluación transversal se pone de manifiesto la necesidad de una mayor unanimidad sobre las actividades que han de evaluar las bibliotecas andaluzas en el marco del EEES (MEC, 2003), incidiendo en los

criterios de política y estrategia, alianzas y recursos, para adecuar los objetivos, política y estrategia de la biblioteca con los objetivos, política y estrategia de la universidad. También serán objeto de evaluación aquellas actividades relacionadas con los resultados de la biblioteca en la comunidad universitaria y con los resultados clave en la sociedad, dirigidas a crear productos y servicios que generen satisfacción y valor para estudiantes, titulados, docentes, investigadores y otros grupos de interés, interiorizando los cambios emergentes de la actual sociedad del conocimiento y del aprendizaje a lo largo de la vida. La capacidad de diagnóstico del modelo EFQM permite anticipar algunos puntos débiles en las bibliotecas evaluadas, principalmente relacionados con los procesos (falta de uniformidad, inexistencia de manuales de procedimientos, excesivo tecnicismo); con las personas, sobretudo en lo referente a la inexistencia de una plantilla de puestos de trabajo estructurada y actualizada, falta de programas de formación continua para personal y usuarios...; con las alianzas y recursos, debido a la ausencia de una política clara de colecciones, que valore su uso para el aprendizaje y la investigación así como las nuevas formas de acceso electrónica a la información; o con el liderazgo, entendido de forma diversa y lejos de la creación de valores de calidad.

### *El segundo proceso de evaluación de la Calidad de la bibliotecas universitarias catalanas (2006-2007)*

Durante el año 2006 las bibliotecas universitarias catalanas han iniciado su segunda evaluación institucional para lo cual ha sido elaborada una nueva *Guia d'avaluació dels Serveis Bibliotecaris i de la seva contribució a la qualitat de l'aprenentatge i la recerca* (AQU, 2006).

En el nuevo contexto universitario caracterizado por el proceso de adaptación al EEES la Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya ha preparado una guía que pone el énfasis en el aprendizaje autónomo de los estudiantes como referente clave que oriente la aproximación de la evaluación y profundiza en los diversos aspectos del servicio, en la orientación a la investigación y en la visión global de los servicios bibliotecarios en Cataluña, especialmente con respecto a la cooperación interuniversitaria de estos servicios, con un apartado específico dedicado al CBUC.

## **4 El modelo de excelencia EFQM**

El Modelo de excelencia EFQM desarrollado por la European Foundation for Quality Management) (EFQM, 1991, 2003) va orientado a la calidad total de la organización y está basado en la mejora continua, al fomentar mediante la autoevaluación el análisis y el diagnóstico de la unidad evaluada, con el fin de establecer planes de mejora basados en hechos objetivos, y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar (Pinto, 1998; Duarte,

2002; Baena, 2005). Su carácter flexible y holístico permite una evaluación integral de la biblioteca universitaria, de todos sus procesos de desarrollo y niveles de estructura, centrada en los siguientes principios:

- *enfoque integral*: superando las barreras organizativas y administrativas de la biblioteca universitaria en el marco de los servicios centrales, aglutinando al conjunto de la organización.
- *enfoque global*: afectando a toda las áreas, actividades y tareas de la biblioteca.
- *énfasis en las interfases*: incidiendo en las relaciones causa-efecto de los distintos criterios del modelo y en las relaciones entre actividades y tarea, objetivos y resultados.
- *énfasis en la información*: insistiendo en su contraste para emitir juicios de valor adecuados. La información debe proceder de todos los colectivos y grupos de interés, y deberá ser tanto de naturaleza cualitativa como cuantitativa.
- *énfasis en la reflexión*: analizando y emitiendo juicios de valor sobre los datos, detectando puntos débiles y proponiendo acciones de mejora. En ese sentido el modelo suministra herramientas de ayuda.

El *Modelo de Excelencia EFQM*, en consonancia con el paradigma de la Gestión de Calidad Total, busca la excelencia en los resultados de las organizaciones y tiene como premisa la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad, mediante un liderazgo activo, el desarrollo de una adecuada gestión de personal, el fomento de alianzas y una eficaz gestión de procesos. Permite que una organización pueda acometer su autoevaluación y medir en qué lugar se encuentra en el camino hacia la excelencia, pueda desarrollar su planificación estratégica estableciendo planes de acción, métodos de trabajo y modos de pensar, y pueda caminar hacia la mejora continua, buscando oportunidades de innovación y mejora que añadan valor a las personas y a la organización. Se articula en nueve criterios interconectados o dimensiones a evaluar (Liderazgo, Política y Estrategia, Personal, Alianzas y Recursos, Procesos, Resultados en clientes, en el personal, en la sociedad, y resultados clave) y cada uno de estos, a su vez, en distintos subcriterios para evaluar el progreso de una organización en el camino hacia la excelencia. Mientras los agentes facilitadores tratan sobre lo que la organización hace, los resultados se refieren a lo que la organización logra. Los agentes facilitadores son cinco: política y estrategia, personas, alianzas y recursos, liderazgo y procesos. En cuanto a la política y estrategia, la BU que se evalúa implementa su misión y visión a través de una estrategia apoyada por las políticas, planes, objetivos y procesos. El segundo agente facilitador son las personas, y está basado en la gestión, desarrollo y potenciación de los recursos humanos de la organización, para dar soporte a la política y estrategia. Las alianzas y recursos se centran en la planificación y gestión de los recursos internos y de las alianzas para asegurar el logro de los objetivos. El liderazgo tiene que ver con el compromiso visible de los directivos en

la creación de valores de calidad. Y, finalmente, el agente procesos fomenta el diseño, gestión y mejora de estos para generar valor añadido y satisfacer a todos los grupos implicados. Los restantes criterios constituyen los resultados. Los resultados en los clientes permiten conocer el grado de satisfacción de los clientes, internos y externos. Los resultados en las personas dan a conocer el grado de satisfacción de las personas en la biblioteca. Los resultados en la sociedad permiten conocer el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas en la sociedad. Finalmente los resultados clave tienen que ver con lo que está logrando la biblioteca respecto a los resultados previstos más significativos.

Su aplicación y adaptación a las bibliotecas universitarias andaluzas fue desarrollada por un Comité Técnico encargado de elaborar la Guía EFQM de Autoevaluación para Bibliotecas Universitarias (2000-2002). Es una herramienta exhaustiva pero flexible que facilita el trabajo tanto de la unidad evaluada como de los evaluadores externos y ofrece una amplia batería de preguntas, elementos para la reflexión, cuestiones y actividades a abordar, enfoques posibles..., de manera que cada BU puede decidir el nivel de profundidad en su reflexión y el grado de exhaustividad en la recogida de datos.

La Biblioteca de la Universidad de Cádiz ha conseguido recientemente el Sello de Excelencia Europeo 400+ por su sistema de gestión.

En el año 2005 ANECA inició un *Programa de Evaluación del servicio de biblioteca* cuyo principal objetivo es facilitar un proceso de evaluación para la mejora de la calidad de los servicios de biblioteca universitarios, a través de su auto-diagnóstico y de la visión externa que aportan expertos. La *Guía de autoevaluación* (ANECA, 2005a) se basa en el modelo EFQM.

## **5 Las certificaciones de calidad**

### **5.1 La norma de gestión de la calidad ISO 9001**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es, evidentemente, una decisión estratégica de cada organización y la gestión de las bibliotecas no tiene porque ser substancialmente diferente de la de otros ámbitos y sectores de actividad. Entre los instrumentos de gestión que se han incorporado en las bibliotecas universitarias españolas durante los últimos años se encuentra la aplicación de la norma ISO 9001, que tiene la ventaja de ser una normativa de amplio uso y aceptación a nivel mundial y su adaptación ha sido probada en todos los sectores de actividad productiva y de servicios.

La norma ISO 9001:2000 presenta un enfoque de la gestión de la calidad basado en procesos y, además del mero aseguramiento de la calidad, pretende también aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. La norma enfatiza la importancia de la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obten-

ción de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Desde mediados los años 90 diversas bibliotecas universitarias han mostrado en algún momento su interés en la adopción de la norma ISO 9001, si bien el número de las que finalmente la han adoptado en España es relativamente pequeño. El nivel de exigencia de la certificación exige superar anualmente una auditoría externa y siendo ésta –como es– una de sus ventajas, representa, al mismo tiempo, un freno para su adopción.

El primer caso de sistema de gestión de la calidad certificado en una biblioteca universitaria española es el del Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona (Balagué, 2000). La puesta en marcha del proyecto se enmarcó en la estrategia de la universidad, que lo incluyó entre los objetivos documentados en su Contrato-programa 1998-2001 con la Generalitat de Catalunya.

Desde el año 2004 también se encuentra certificado el sistema de calidad de la Biblioteca de la Universidad Jaume I, de Castelló (Falomir, 2006). La UJI ha hecho una apuesta clara por la ISO y el año 2002 se convirtió en la primera universidad española que disponía de tres titulaciones certificadas. Posteriormente ha ido ampliando el alcance de la aplicación de la norma con la certificación de diversos servicios.

El Servei de Biblioteca i Documentació de la Universidad de las Islas Baleares y la Biblioteca de la Universidad de Deusto obtuvieron la certificación en el año 2005, y la Biblioteca de la Universidad de Vigo, a finales del 2006 (Marraud, 2006).

En los cinco casos mencionados el alcance de la certificación incluye todos los procesos y todos los puntos de servicio.

Un enfoque diferente es el que ha empleado la Universidad de Almería que, en su plan estratégico promueve la adopción de la norma ISO 9001 para el despliegue de procesos en la administración y servicios, con la meta de conseguir disponer a medio plazo de 12 procesos certificados. Dentro de este marco estratégico, la Biblioteca Universitaria «Nicolás Salmerón» de la Universidad de Almería en un primer momento certificó únicamente el proceso del préstamo interbibliotecario (2004) y posteriormente (2005) amplió el alcance de su certificación con el proceso de circulación, con la previsión de obtener en el 2006 la certificación de todos sus procesos.

La Universidad de Zaragoza ha certificado el sistema de calidad de únicamente una de sus bibliotecas, la Biblioteca Hypatia, en julio del 2006.

Aún se puede encontrar otro posible enfoque de aplicación de la norma ISO 9001 en el caso de la Universidad Alfonso X el Sabio que, en el año 2004, obtuvo la certificación de su sistema de gestión de la calidad con un alcance que afecta a todas las estructuras, servicios y titulaciones de la Universidad y, por ende, la biblioteca.

Finalmente es necesario mencionar que algunas escuelas y facultades universitarias, generalmente relacionadas con el ámbito de la ingeniería o de la náutica, han obtenido la certificación ISO 9001 de su sistema de calidad en el diseño e impartición de la docencia y la biblioteca del centro puede aparecer descrita como un proceso de soporte.

## **5.2 El Certificado de Calidad de los Servicios de Biblioteca de las Universidades**

En 2003 se puso en marcha el proceso de certificación de calidad para los servicios de bibliotecas de las universidades españolas. El programa se basaba en las experiencias precedentes de REBIUN (con sus anuarios estadísticos), el Consejo de Universidades (con sus planes nacionales de evaluación) y las evaluaciones realizadas en programas de agencias de calidad de CCAA.

La primera convocatoria del proceso de certificación de calidad de los servicios de biblioteca se basó en la Orden de 7 de mayo del 2003 del MECD y en el «Manual de procedimiento para la emisión del informe conducente a la obtención del certificado de calidad para los servicios de biblioteca» preparado por la ANECA. La certificación era promovida por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y ejecutada por la ANECA. La convocatoria tenía por objetivo genérico la mejora de la calidad de las bibliotecas universitarias y partía de dos bases: la consideración como una unidad de servicio de la totalidad de las bibliotecas que prestan su servicio a una universidad y que la certificación entroncara con continuidad con las evaluaciones realizadas, fueran estas en programas del CU o en programas de agencias de CCAA.

Pero la primera edición del programa de certificación se realizó con cierta premura. De ello se resintió especialmente el manual de procedimiento que inicialmente se basó casi totalmente en el manual de evaluación del Consejo de Universidades y, además, se publicó posteriormente a la Orden ministerial.

La segunda edición del programa de certificación se hizo al año siguiente y conllevó importantes cambios. La nueva Resolución (“Resolución de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación por la que se convoca el Certificado de Calidad de los Servicios de Biblioteca de las Universidades”), se publicó en fecha de 24 de agosto de 2004. La nueva reglamentación incorporó mejoras con respecto a la documentación y la validez temporal del Certificado y también introdujo, a imitación del certificado de calidad de programas de doctorado, la redacción de un informe provisional previo a los definitivos y un plazo para alegaciones. Así mismo, se revisó el manual simplificándolo con respecto a criterios a valorar y eliminando elementos de valoración demasiado subjetivos o difícilmente comprobables por la documentación aportada. Con unos criterios similares se ha desarrollado la tercera edición del certificado, la correspondiente a 2005 (ANECA, 2005b).

## **6 La planificación estratégica y otros instrumentos de gestión de la calidad**

### **6.1 La planificación estratégica**

A finales de los años 90 eran aún muy pocas las bibliotecas universitarias españolas que se habían decantado por la redacción y ejecución de planes estratégicos. A partir de valoraciones de análisis DAFO y de estudios prospectivos, la elaboración de planes estratégicos permite una mejora de la gestión, al disponer de una hoja

de ruta que supera el mero marco de los objetivos anuales. Como los planes estratégicos de las bibliotecas se enmarcan en los de sus universidades, la planificación estratégica es también un elemento que ayuda a reflexionar sobre cómo puede la biblioteca avanzar en plena sintonía con las metas de su institución y, en consecuencia, mejorar el posicionamiento de la biblioteca en el seno de la universidad. La primera biblioteca que se planteó seriamente la planificación estratégica de su gestión es la de la Universitat Politècnica de Catalunya, que en estos momentos enfoca ya su cuarto plan estratégico, *Aprèn* (2007-2010), después de los denominados *Leibniz* (1991-1993), *Escher* (1995-1999) y *Paideia* (2000-2005).

Es a partir de los primeros años del siglo XXI que se constata la progresiva adopción de las técnicas de la planificación estratégica por parte de un número limitado pero creciente de bibliotecas universitarias. El retraso en la utilización de la planificación estratégica obedece a diversos motivos que pueden variar de una biblioteca universitaria a otra pero a menudo están relacionados con la falta de cultura de la planificación en el seno de la universidad que se evidencia por la baja implantación de la dirección por objetivos y la inexistencia de planes estratégicos generales. Las evaluaciones a las que se han ido sometiendo las bibliotecas universitarias han puesto de manifiesto esta carencia y aquellas que aún no disponían de estrategias definidas han identificado la redacción de un plan estratégico entre los temas prioritarios que figuran en los planes de mejora.

Si, como se ha mencionado, la inexistencia de un plan estratégico de la universidad puede suponer una limitación a la existencia de un plan estratégico de la biblioteca formalmente aprobado, también puede ocurrir la situación inversa: la existencia de un plan estratégico de la universidad, que ya recoge algunos pocos objetivos relacionados con la biblioteca, a veces no permite la proliferación de otros planes estratégicos específicos que aportarían mayor profundidad a los elementos identificados como retos de futuro por la biblioteca universitaria. Más de la mitad de las bibliotecas universitarias españolas no dispone, por uno u otro motivo, de un plan estratégico formalizado.

## 6.2 Los grupos de mejora

Es significativo mencionar en el marco de la política de calidad total la creación de grupos de mejora en las bibliotecas, como herramienta para mejorar su eficiencia, optimizando los recursos y servicios. Como experiencia pionera destacamos la de la Universidad Carlos III de Madrid, que desde el año 1994 viene estableciendo metodologías e instrumentos para conocer mejor las necesidades, especificaciones y requerimientos de los usuarios así como la manera de hacer de otras bibliotecas para emular la copiabilidad del servicio (benchmarking).

Los grupos de mejora tienen que estar apoyados por la dirección de la biblioteca y están formados por un reducido número de personas voluntarias que tratarán de abordar determinadas debilidades, analizando las causas y proponiendo un plan de

acción adecuado. Potencian el trabajo en equipo y, sobre todo, la escucha activa, la participación y el consenso, debiendo plasmarse las conclusiones en un documento escrito. Para gestionar adecuadamente un grupo de mejora, hay que definir bien el área de actuación de la biblioteca (préstamo, difusión de la información, gestión de la información electrónica...) y los objetivos a abordar, el proceso de trabajo, analizar las causas, proponer soluciones y articular un plan de acción realista y priorizado. Estructurados los grupos de calidad y determinado el plan de acción, la biblioteca se siente más reconfortada para superar los retos y cambios necesarios y establecer una nueva filosofía de trabajo.

### **6.3 Las cartas de servicios**

Las bibliotecas universitarias han buscado también un mayor compromiso con el usuario mediante la elaboración y difusión de cartas de servicios que recogen no sólo la relación de servicios que se ponen a su disposición sino también los compromisos de calidad concretos, y los indicadores que sirven para medir su grado de cumplimiento. La instauración de este instrumento ha sido, en general, posterior a la realización de las evaluaciones, que han puesto de manifiesto la necesidad de disponer del adecuado control de los procesos realizados para poderlo implantar. A finales de 2006 disponían de carta de servicios un 30% de las bibliotecas universitarias españolas (Pinto, 2007a)

### **6.4 Las encuestas de uso y satisfacción**

La normalización de las encuestas de satisfacción de los usuarios ha sido también bastante tardía y no siempre se han realizado con la metodología adecuada que garantice la fiabilidad de los resultados. Con todo, los procesos de evaluación a los que se han ido sometiendo buena parte de las bibliotecas universitarias han propiciado la realización de encuestas no sólo a los usuarios sino también a los miembros del personal de las bibliotecas. La Biblioteca de la Universitat Politècnica de Catalunya es probablemente una donde las encuestas cuentan con mayor tradición, ya que la primera encuesta general se realizó en el curso 1994-95 (Anglada, 1996).

Más recientemente, tomando como referente el modelo SERVQUAL (Parasuraman, 1985) y la experiencia del proyecto Libqual+, se ha desarrollado la herramienta BIQUAL (Pinto, 2006, 2007b) con el objetivo de conocer y medir la calidad de servicio de las bibliotecas universitarias de ciencia y tecnología, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios, con el fin de identificar tendencias en el dominio de la ciencia y tecnología para mejorar la gestión y la difusión del conocimiento científico-técnico.

## 7 Retos de futuro

La Declaración de Bolonia de junio de 1999 creó un escenario al que inexorablemente nos acercamos. En un primer momento, tal vez, cierto número de personas vinculadas a la biblioteca universitaria no fueron conscientes de hasta qué punto esa declaración conjunta de los ministros de educación europeos iba a incidir en sus vidas profesionales y en la de los millones de estudiantes que frecuentan las aulas europeas.

Precedida por la Declaración de la Sorbona y continuada por las decisiones tomadas en Praga, Berlín, Bergen y Lisboa, y por otras que, sin duda, se realizarán en el futuro, nadie duda hoy de la crucial importancia de los acuerdos tomados en Bolonia. Los avances en el camino de la consolidación del EEES son constatables si bien sean aún muchas las cosas que están por hacer.

En la Conferencia de Bergen, en mayo de 2005, se instó a la adopción de los *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior*, preparado por la European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA, 2005). El documento, en el apartado 1.5., dedicado a Recursos de aprendizaje y apoyo al estudiante, hace una mención explícita a las bibliotecas:

Aparte de los profesores, los estudiantes cuentan con una variedad de recursos para facilitar su aprendizaje. Éstos van desde recursos físicos como bibliotecas o equipos informáticos, a recursos humanos como tutores, asesores y otros consejeros. Los recursos de aprendizaje y otros mecanismos de apoyo deben ser fácilmente accesibles para los estudiantes, estar diseñados teniendo en cuenta sus necesidades y dar respuesta a la información proporcionada por los usuarios de los servicios ofrecidos. Las instituciones deben controlar, revisar y mejorar, de manera rutinaria, la efectividad de los servicios de apoyo para sus estudiantes.

El nuevo marco de actuación que presenta el EEES supone más facilidades para la cooperación, pero también un incremento de la competencia entre las universidades. No podemos descartar que las bibliotecas sigan viéndose sometidas a reiteradas evaluaciones que, a pesar de compartir muchos elementos comunes, no hayan sido homologadas entre sí. En un contexto competitivo a nivel nacional, europeo o mundial, las evaluaciones no se realizarán únicamente por imperativo legal sino por voluntad institucional, en la búsqueda permanente de la consolidación y, si es posible, el crecimiento del prestigio de la universidad. Si las bibliotecas universitarias disponen de una buena base para la gestión de la calidad va a ser mucho más fácil «adaptar el formato de salida» a los requerimientos específicos de cada evaluación a la que se deban someter para dar soporte a estrategias institucionales (Balagué, 2006).

La calidad es lo que percibe el cliente como resultado de la comparación del producto o servicio con otros y con sus propias expectativas. La calidad es dinámica, se trata de una construcción social y es siempre relativa y en continua evolución: aque-

llo que hoy satisface al cliente, deja de hacerlo mañana. El sector educativo –independientemente de que su financiación sea pública o privada– ya hace tiempo que se ha convertido en un elemento de consumo que se rige por las leyes del mercado y por los impulsos y tendencias que influyen en la percepción de los ciudadanos. Por todo ello, las bibliotecas universitarias han de saber evolucionar con sus usuarios para mantener y –si cabe– mejorar la calidad de servicio que estos usuarios reciben y perciben, y la implantación de un sistema de gestión de la calidad ha de permitir esta adaptación, esta mejora continua de los servicios que se prestan.

Un sistema de gestión de la calidad es el resultado de la implementación de un conjunto de procesos estructurados que sirven para planificar, dirigir, comunicar, controlar y mejorar la calidad en una organización. El enfoque de procesos ayuda a recoger, organizar y distribuir la información adecuada a las personas adecuadas, en las mejores condiciones de costes y de tiempo, con la finalidad de poder tomar las decisiones más adecuadas. Los sistemas de gestión de la calidad desarrollan aspectos como la política de calidad y sus objetivos, establecen las funciones y responsabilidades del personal, definen productos y servicios, identifican cuáles son los procesos de trabajo y los recursos necesarios para realizarlos, y fijan mecanismos de supervisión, control, prevención, corrección y de mejora continua.

La situación actual de la implantación de la calidad en las bibliotecas universitarias españolas ha sido clasificada (Balagué, 2006) en tres grandes grupos:

- Un grupo reducido de bibliotecas universitarias con sistemas de gestión de la calidad consolidados, basados en la evaluación continua.
- Un segundo grupo, algo más amplio, con sistemas de gestión de la calidad en fase de consolidación, después de la realización de una primera evaluación institucional.
- Un tercer grupo, bastante numeroso, que no ha pasado aún por un proceso de autoevaluación y de evaluación externa.

En temas de calidad, como en tantos otros, el camino y la velocidad vienen a menudo pautados por una estrategia de nivel institucional. Pero también, como en tantos otros casos, la biblioteca universitaria puede y debe adoptar una actitud proactiva e implantar técnicas e instrumentos de gestión de la calidad que le permitan adaptarse a las circunstancias cambiantes y actuar con agilidad.

## **Bibliografía**

AGENCIA Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA): Programa de evaluación del servicio de biblioteca. *Guía de autoevaluación 2005*. Madrid: ANECA, 2005a. Disponible en: <[http://www.aneca.es/modal\\_eval/docs/evalbiblio\\_guia.pdf](http://www.aneca.es/modal_eval/docs/evalbiblio_guia.pdf)>. [Consulta: 25 feb. 2007].

- AGENCIA Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA): *Manual de procedimiento para la emisión del informe conducente a la obtención del certificado de calidad para los servicios de biblioteca convocatoria 2005*. Madrid: ANECA, 2005b. Disponible en: <[http://www.aneca.es/modal\\_eval/docs/certif\\_biblio\\_manual0506.pdf](http://www.aneca.es/modal_eval/docs/certif_biblio_manual0506.pdf)>. [Consulta: 25 feb. 2007].
- AGÈNCIA per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya. *Guia d'avaluació dels serveis bibliotecaris*. Barcelona: AQU, 1998, 1999.
- AGÈNCIA per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya: *Guía de evaluación de los Servicios Bibliotecarios y de su contribución a la calidad del aprendizaje y la investigación*. Barcelona: AQU, 2006. Disponible en: <[http://www.aqucatalunya.org/uploads/publicacions/arxiu%20pdf/GuiaSB\\_cast.pdf](http://www.aqucatalunya.org/uploads/publicacions/arxiu%20pdf/GuiaSB_cast.pdf)>. [Consulta: 25 feb. 2007].
- AGÈNCIA per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya. Proceso de evaluación de la calidad del sistema universitario en Cataluña. Informe 2001. Vol. II: *Evaluación transversal de los Servicios Bibliotecarios*. Barcelona: ACU/CBUC. 2002. Disponible en: <[http://www.cbuc.cat/cbuc\\_es/content/download/547/2622/version/1/file/ISBCatDef.pdf](http://www.cbuc.cat/cbuc_es/content/download/547/2622/version/1/file/ISBCatDef.pdf)>. [Consulta: 18 feb. 2007].
- ANGLADA, LI.; MONTALBÁN, M. (1996). La evaluación de los servicios bibliotecarios a través de la opinión del usuario: la experiencia de la Universidad Politécnica de Cataluña. En: *XV Jornadas de Gerencia Universitaria*. Universidad de Cádiz, 21-29 de noviembre de 1996.
- ANGLADA, LI.; TALADRIZ, M. (1997). Pasado, presente y futuro de las bibliotecas universitarias españolas. *Arbor*. vol. CLVII (617-618), 65-88.
- ANGLADA, LI. (1998). Trabajar juntos, aprender juntos. El Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Catalunya. En: Gómez, M. (ed.), *Consortios de Bibliotecas*, Cádiz.
- ANGLADA, LI. (1999). L'elaboració d'una guia per l'avaluació dels serveis bibliotecaris de les universitats de Catalunya. En: *7es Jornades Catalanes de Documentació*. Barcelona: COBDC, 31-37.
- ATKIN, J.; BLACK, J. (1997). Policy profiles of international comparisons: the TIMSS case. *Phi Delta Kappan*, 79 (1), 22-28.
- BALAGUÉ, N. (2000). La aplicación de la norma ISO 9002 en el Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona. En: *7as Jornadas Españolas de Documentación*. Bilbao: FESABID, 517-527.
- BALAGUÉ, N.; REY, C; FALOMIR, V. *Informe Evaluación y gestión de la calidad de las bibliotecas universitarias. Marketing y comunicación: estado de la cuestión y propuestas de mejora*. Madrid: REBIUN, 2006. Disponible en: <<http://www.rebiun.org/doc/13%20-%20CALIDAD%20MARKETING%20Y%20COMUNICACION.rtf>>. [Consulta: 25 feb. 2007].
- BAENA, C.; DUARTE, M.; et al. (2005). Calidad y Excelencia en las Bibliotecas Universitarias de Andalucía. En: *71 IFLA General Conference and Council*. Disponible en: <[http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/091s\\_trans-Diaz.pdf](http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/091s_trans-Diaz.pdf)> [Consulta: 25 feb. 2007].
- BERG, C.; SMITH, P. (1994). Assessing student's abilities to construct and interpret line graphs: disparities between multiple-choice and free response instruments. *Science Education*, 74 (6), 527-554.
- BULPITT, G. (2003). The Learning Centre model in the United Kingdom. The Learning Centre in Practice. En: *Jornadas Rebiun: los Centros para Recursos del Aprendizaje y la Investigación en los procesos de Innovación Docente*. Disponible en: <<http://bibliote>

- ca.uam.es/documentos/Jornadas\_REBIUN/1%20-%20lc\_%20model.ppt>. [Consulta: 18 feb. 2007].
- CONFERENCIA de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE): *Informe Universidad 2000*. Disponible en: <<http://www.crue.org/informeuniv2000.htm>>. [Consulta: 25 feb. 2007].
- CONSEJO de Universidades: I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Madrid: Secretaria General del Consejo de Universidades, 1995.
- CONSEJO de Universidades. Guía de evaluación. Madrid, Secretaria General del Consejo de Universidades, 1998
- CONSEJO de Universidades. *Guía de evaluación de servicios*. Madrid: Secretaria General del Consejo de Universidades, 2000
- CONSEJO de Universidades. *Guía de evaluación de Bibliotecas*. Madrid: Secretaria General del Consejo de Universidades, 2000.
- CONSEJO de Universidades. Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. *Guía de evaluación*. Madrid: Secretaria General del Consejo de Universidades, 2001.
- CONSEJO de Universidades. II Plan de la Calidad de las Universidades. *Guía de evaluación de Bibliotecas*. Madrid: Secretaria General del Consejo de Universidades, 2002.
- CONSEJO de Universidades. II Plan de la Calidad de las Universidades. *Guía de seguimiento del plan de mejoras de Bibliotecas*. Madrid: Secretaria General del Consejo de Universidades, 2002.
- DUARTE, M. (1999). Evaluación e indicadores de calidad en bibliotecas universitarias. En: *Conferencias sobre bibliotecas universitarias*. Madrid: Biblioteca Universidad Complutense, 1999, (*Documentos de trabajo*, 99/5, 21-47).
- DUARTE, M.; PASADAS, C.; PINTO, M. et al. Comité Técnico de UCUA para la elaboración de la *Guía EFQM para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias*. Córdoba: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2002.
- EUROPEAN Foundation for Quality MANAGEMENT. *Modelo EFQM de Excelencia*. Bruselas: EFQM, 2003. Disponible en: <[http://www.efqm.org/uploads/introducing\\_spanish.pdf](http://www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf)>. [Consulta: 25 feb. 2007].
- EUROPEAN Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Helsinki, ENQA, 2005. Disponible en: <<http://www.enqa.eu/files/ESG%20version%20ESP.pdf>>. [Consulta: 25 feb. 2007].
- FALOMIR, V.; SEGARRA, J.R. (2006). Sistema de gestión de calidad (norma ISO 9001:2000) en la biblioteca de la Universitat Jaume I de Castellón. *Boletín de la ANABAD*, vol. LVI (1), 75-87.
- JOINT Funding Council's Libraries Review Group (1993): a Report for Higher Education Founding Council for England, Scottish Higher Education Funding Council, Higher Education Funding Council for Wales, Department of Education for Northern Ireland: The Follett Report, 1993. Disponible en <http://www.cpa.ed.ac.uk/reports/follett/>
- JOINT Funding Council's, Ad-hoc Group on Performance Indicator for Libraries. *The effective academic library: a framework for evaluating the performance of UK academic libraries*. Bristol: HEFCE Publications, 1995. Trad. de Miguel Duarte. Cádiz: Universidad, 1999.

- MARRAUD, G. (2006). Gestión de la calidad en la biblioteca de la Universidad de Vigo. *Boletín de la ANABAD*, vol. LVI (1), 155-176.
- MINISTERIO de Educación y Ciencia. *Espacio Europeo de Educación Superior*. Disponible en: <<http://www.mecd.es/universidades/eees/index.html>>. [Consulta: 25 feb. 2007].
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, vol. 49 (4), 41-50.
- PINTO, M. (1998). Criterios de Calidad en la Biblioteca según el modelo europeo. En: *X Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*, Málaga: AAB, 111-126.
- PINTO, M. et al. (2006). Diseño de la herramienta BiQual para la evaluación y mejora continua de sistemas de información. Aplicación a ciencia y tecnología. Proyecto I+D financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2003-2006.
- PINTO, M. (2007a) Developing a Checklist for Qualitative Evaluation of Service Charters in Academic Libraries. *Journal Librarianship and Information Science* (en prensa)
- PINTO, M., FERNÁNDEZ, V., GÓMEZ, C. (2007b): La herramienta *BiQual* como instrumento para el estudio de la calidad de servicio en bibliotecas universitarias españolas de ciencia y tecnología. *Revista Española de Documentación Científica*, 2007 (en prensa)
- PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CALIDAD (Universidad de Salamanca). Evaluación del Servicio de Bibliotecas, PIC, 1997
- REBIUN. *Plan Estratégico 2003-2006*. Disponible en: <<http://www.rebiun.org/>>. [Consulta: 25 feb. 2007].
- TROLL, D. A. (2001). How and why are libraries changing? En: Digital Library Federation: Council on Library and Information Resources. Disponible en: <<http://www.diglib.org/use/whitepaper.htm>>. [Consulta: 18 feb. 2007].
- UNDERWOOD, S. (2000). Assessing the quality of quality assessment: the inspection of teaching and learning in British universities. *Journal of Teaching*, vol. 26 (1), 73-92.
- UNE-EN ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Madrid: AENOR, 2000.
- UNIDAD para la Calidad de las Universidades Andaluzas. *Guía EFQM para la autoevaluación de Bibliotecas Universitarias*. Cádiz: UCUA, 2002.
- UNIVERSIDAD Autónoma de Madrid; INFOÁREA. Estudio comparativo de calidad de las Bibliotecas Universitarias Españolas y desarrollo de un catálogo de “Mejores Prácticas” (2002). Madrid, UAM, 2003. Disponible en: <<http://biblioteca.uam.es/paginas/calidad.html>>. [Consulta: 25 feb. 2007].
- UNIVERSIDAD Autónoma de Madrid; INFORÁREA. Proyecto “Desarrollo de nuevos instrumentos de medición de la calidad de las Bibliotecas Universitarias españolas”. Madrid, UAM, 2004. Disponible en: <<http://biblioteca.uam.es/paginas/medicion-calidad.htm>>. [Consulta: 25 feb. 2007].