



Consultora de Ciencias de la Información
Buenos Aires
Argentina

Serie

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Gestión

La gestión de calidad en la Biblioteca Adrián Guissarri

Patricia Allendez Sullivan
Marcelo de la Puente

Julio 2010
N°018

ISSN 1852 - 6411

Copyright Consultora de Ciencias de la Información

Editor: Patricia Allendez Sullivan. Asistente Editorial: Mariana Sabugueiro

Allendez Sullivan, Patricia.
Puente, Marcelo de la

La gestión de calidad en la Biblioteca Adrián Guissarri. Buenos Aires:
Consultora de Ciencias de la Información, 2010.

ISSN 1852 - 6411

1. Calidad. 2. Gestión de Calidad. 3. Biblioteca Adrián Guissarri. 4.
Sistema de Gestión de Calidad.

I. Título

Resumen:

El Sistema de Gestión de Calidad de la Biblioteca Adrián Guissarri, asegura brindar un servicio satisfactorio, para el usuario que concurre asiduamente en busca de bibliografía. La filosofía de la calidad tiene por finalidad la mejora continua, y para lograr esa mejora es necesario contar con personal que reúna las competencias necesarias para efectuar sus tareas. El trabajo que se realiza en la Biblioteca siempre se relaciona con el usuario, razón de ser de la misma.

“Quién no es capaz de modificar sus propias conductas, difícilmente podrá influir en el cambio de hábitos de otras personas.”

Confucio

Introducción

Las bibliotecas tienen como finalidad conservar, difundir y hacer accesible el conocimiento generado por los individuos a través del tiempo, por lo tanto, cumplen con una función informativa. En la medida que crece la información y la cantidad de usuarios que la demandan, las bibliotecas deben hacer ajustes tanto en su organización interna como en las actividades bibliotecarias con miras a facilitar el desarrollo de colecciones documentales, su organización y control, así como crear servicios adecuados que permitan el conocimiento, el acceso y la utilización de la información, independientemente de la forma en que se encuentre registrada.

Los servicios bibliotecarios, entonces, surgen de la necesidad de brindar a la comunidad de clientes reales y potenciales, servicios indispensables como:

sala de lectura, préstamo domiciliario, acceso a documentos en diversos soportes, acceso a material bibliográfico remoto, etc.

Para ofertar servicios las bibliotecas necesitan fuentes de financiación que le permitan cubrir la inversión necesaria que las dote con el material y la infraestructura adecuada.

Es necesario tener en cuenta que una Unidad de Información debe trazarse metas y objetivos concretos, las cuales no sólo están relacionadas con los usuarios a atender, los documentos a procesar, los servicios a brindar, de manera que, el actual pensamiento gerencial no asocia el éxito a las clásicas curvas de crecimiento que no siempre reflejan la realidad. La gestión exitosa, en cambio, es aquella que permite obtener un resultado "feliz", que es un estado percibido de diferente forma por los individuos.

En estos tiempos el impacto de las nuevas tecnologías, su adaptación y utilización en el manejo de información, han obligado al bibliotecario a ser un verdadero creador e innovador en la aplicación de estos adelantos tecnológicos. Es por eso que hoy en día el acceso a la información no se realiza exclusivamente en las bibliotecas o archivos. Grandes volúmenes de información pueden ser accedidos a distancia, desde la oficina, la casa o desde cualquier lugar, a cualquier hora siempre y cuando se cuente con la tecnología adecuada. Por ello la biblioteca ha modificado su rol dentro de la comunidad en la que esta inserta, de tal manera que los profesionales que tienen a su cargo todo el proceso de cambio también deben transformar sus funciones en este nuevo entorno. Así, el avance profesional se adelanta al cambio tecnológico ya que ese orden de factores si afecta la calidad del producto.

Por lo tanto, la "felicidad en una gestión" no la deciden las magnitudes, sino la calidad y para alcanzar esta variable se desarrollan tácticas, estrategias, se planifica, organiza y dirige en función de obtener el éxito.

Las unidades de información tienden, además, de sentir la satisfacción de atender a sus usuarios para que los mismos resuelvan sus problemas de información a optimizar otras variables como:

- ✓ Costos
- ✓ Tiempos
- ✓ Precisión, exactitud

Estas variables se hallan vinculadas al sistema y están sustentadas por otras del tipo de:

- ✓ Aptitud (dominio personal, conocimientos, dedicación)
- ✓ Actitud (flexibilidad)

Es decir, estas variables siempre están asociadas a las personas que desarrollan y operan los sistemas.

Otras conductas son también muy importantes para lograr el "éxito":

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Actualización
- ✓ Investigación

Podemos considerar que la gestión de calidad puede aplicarse a todo tipo de biblioteca en general o más específicamente, a algunos servicios en particular. En nuestro caso, analizaremos la Gestión de Calidad de la biblioteca universitaria Adrián Guissarri que depende de la Universidad del CEMA.

La biblioteca Adrián Guissarri

En estos últimos años se ha incrementado la tendencia de las Unidades de Información de contar con un sistema de gestión de la calidad como un medio de incrementar la satisfacción de sus usuarios, así como de mejorar su imagen ante ellos.

Esto se da como resultado del entorno en el que se desenvuelve, en especial los cambios que han provocado las condiciones actuales de competitividad y sobrevivencia de todas las instituciones de educación superior para responder a los desafíos del nuevo milenio signado por la globalización, la economía, el dominio a través del conocimiento y la información, etc., cada una de estas variables le exigen al sistema educativo un mejoramiento continuo para lograr que sus procesos y productos sean atractivos y de calidad.

Recordemos que antiguamente la calidad se veía como algo que sólo se podía aplicar a fábricas o plantas de productos manufacturados, sin embargo, hoy se entiende que es un concepto aplicable a todo tipo de actividad, como la que desarrollan las Unidades de Información. Por supuesto que es necesario conocer a fondo las normas para adaptarlas a las necesidades específicas de cada organización, de manera tal que no sólo se cumpla con los requisitos sino que se tome ventaja del gran potencial que tienen para lograr la mejora continua de la Unidad de Información.

La calidad del sistema educativo requiere de una evaluación permanente que le permita visualizar con rapidez todas sus imperfecciones y efectuar los cambios necesarios para que el producto educativo resultante cubra las expectativas de una sociedad cada vez más exigente.

La biblioteca UCEMA, nació junto al Centro de Estudios Macroeconómico en el año 1978 en la calle Virrey del Pino 3210.

En sus orígenes asistió a los docentes, investigadores y estudiantes de posgrado del Centro. Para ello, en una primera instancia contaba con un catálogo manual, que el usuario debía consultar in situ.

Esta Biblioteca siempre tuvo en su normativa de funcionamiento el adquirir cinco ejemplares de un mismo título, cada veinte estudiantes de un curso, para que todos ellos puedan acceder al material para complementar sus estudios.

La institución fue creciendo y para 1994 se mudó a su nueva sede en la Av. Córdoba 637.

Hacia 1995 el Centro se transformó en la Universidad del CEMA y para marzo de 1997 instaló su sede central en la Av. Córdoba 374.

Actualmente la Universidad cuenta con tres sedes situadas en la Av. Córdoba 637, en la Av. Córdoba 374 y en la calle Reconquista 775.

La Biblioteca en su momento estuvo representada en cada sede de la Universidad, pero actualmente se encuentra ubicada en la Av. Córdoba 400; por lo que puede atender desde allí a todos los alumnos, docentes e investigadores de la Universidad.

A partir del 30 de octubre de 2007 la Biblioteca UCEMA comenzó a denominarse Biblioteca Adrián Guissarri, como homenaje a un gran economista, usuario de la Biblioteca, así como uno de sus grandes benefactores, quién ha donado su biblioteca personal conformada por unos 8500 volúmenes, así como las estanterías para albergarlos.

Este profesor fue un apasionado defensor de la libertad y estudioso de las instituciones. Solía destacar la relación entre el desempeño institucional y el desarrollo económico. Pero además, era sobre todo, un lector ávido, curioso, casi compulsivo, un buen profesor, al que sus alumnos aún hoy extrañan, pero por sobre todas las cosas, un gran ser humano.. Su biblioteca personal es la prueba de los variados temas que eran de su interés: historia, economía, finanzas, estadística, teatro, literatura, etc. Por ese y muchos motivos más nuestra Biblioteca lleva su nombre.

La Biblioteca Adrián Guissarri dinamizó sus servicios con el paso del tiempo y hoy cuenta no sólo material impreso, sino también con Bases de Datos en línea, CD, DVD, etc.

El camino hacia la calidad se inició en el 2005, cuando se iniciaron las etapas previas de trabajo con el personal y con el asesor de la Biblioteca. Hacia noviembre de 2006 se tuvo el primer acercamiento con la agencia acreditadora, por medio de una Auditoría de pre-calificación. Finalmente, el 2 de noviembre de 2006 se logró la primera acreditación con la Agencia acreditadora SGS.

Para llegar a este momento, previamente, tuvimos tres auditorías internas, de las cuales aprendimos que *muchas veces lo que uno piensa que está haciendo de manera correcta no es así*. Cada una de ellas, así como la auditoría de pre-certificación nos permitió crecer y poner en práctica todo aquello que hasta el momento solo habíamos visto en los papeles y en los documentos que el mismo sistema genera.

Nuestra biblioteca se orienta hacia el usuario y pone énfasis, para brindarle un buen servicio, en la colección, las instalaciones, el personal y la difusión. Por ese motivo, nos interesa destacar los siguientes atributos:

- ✓ *Disponibilidad:* horario de la biblioteca, acervo bibliográfico, información que posee, profesionalismo del personal.
- ✓ *Competencia:* actualización de la colección, su estado físico, necesidades y expectativas de los usuarios, habilidad del personal en la resolución de problemas, difusión de las actividades.
- ✓ *Accesibilidad:* horarios de atención pertinentes a los usuarios de la biblioteca, comodidad edilicia, equipamiento, relación bibliotecario – usuario.
- ✓ *Cortesía:* trato del profesional al usuario.
- ✓ *Agilidad:* en cuanto al acceso a la información, a la satisfacción respecto a la actuación del bibliotecario.
- ✓ *Comunicabilidad:* la relación que se entabla entre el bibliotecario y el usuario.

Estas variables son las que empleamos en el diseño de nuestro Tablero de Mando Integral, que combina indicadores cualitativos y cuantitativos. Son ellos los que nos permiten entablar el camino hacia la mejora continua.

Sobre la calidad

Antes de hablar de un Sistema de Gestión de Calidad hay que definir qué es la calidad.

Esta es una cuestión de múltiples facetas, difícil de contestar en abstracto. La evolución del concepto de calidad se encuentra relacionada a las tendencias en la gestión empresarial que se han ido dando a lo largo del tiempo. En los sesenta la empresa se centraba principalmente en producir; la demanda era creciente o al menos estable, y el control del mercado lo ostentaban los productores, con lo que el concepto de calidad tenía una importancia secundaria; pero hacia los setenta, tras la crisis del petróleo, se produjo un recrudecimiento de la competencia a nivel internacional, una grave recesión económica acompañada de una gran inflación, y un incremento considerable de los costos financieros. El cliente pasó a ser quien controlaba el mercado al disponer de una gran variedad de posibles alternativas, con lo que demandaba, cada vez con mayor intensidad, productos y servicios de calidad.

Desde sus inicios la calidad se sustentó en:

- ✓ Control de calidad
- ✓ Aseguramiento de la calidad
- ✓ Gestión de la calidad total

En un principio se optó por el control de calidad el cual consistía en la planeación estratégica en pos de la calidad, que permite identificar oportunidades para mejorar la actuación, formular metas cuantitativas con medidas que puedan corroborarse con datos, incentivar las iniciativas para mejorar la calidad, capacitar al personal, etc. Estas actividades permiten

obtener productos y servicios que cumplan con los estándares establecidos para los mismos.

El aseguramiento de la calidad son todas aquellas acciones, llevadas a cabo sistemáticamente, y que están destinadas a obtener un proceso productivo que asegure que el producto o servicio satisfará los requerimientos de calidad. En definitiva, la filosofía que sustenta esta etapa es que la calidad se construye en los procesos: si cada proceso se realiza correctamente, no existe ningún motivo para que aparezcan defectos y, en consecuencia, no será necesario controlar la calidad del producto obtenido o el servicio ofrecido.

Un elemento característico del aseguramiento de la calidad es el *manual de calidad*, en el que se recogen los procedimientos adecuados para realizar cada proceso, y se incluyen todas las actividades en todas las etapas hasta la obtención del producto final o del servicio que se ofertara. Podríamos decir que este manual es “la Biblia del sistema de aseguramiento de la calidad”.

El manual de calidad permite:

- ✓ Alcanzar y mantener la calidad del producto o servicio para satisfacer al cliente.
- ✓ Proporcionar garantías al cliente de que el producto o servicio que se le ofrece cumple con determinados estándares de calidad.

La vigilancia de que el proceso se realice de acuerdo al procedimiento establecido es responsabilidad de los llamados “auditores de calidad”, los cuales pueden ser internos o externos a la organización.

Pueden distinguirse tres pasos fundamentales en el aseguramiento de la calidad:

- ✓ Establecer un sistema y evaluar su adecuación. De esta manera se obtiene el *manual de calidad*

- ✓ Auditar el sistema para verificar que las disposiciones se están implementando
- ✓ Revisar el sistema de manera continua, de forma que se compruebe que se sigue trabajando del modo adecuado y que el producto o servicio tiene las características prescritas

Una importante diferencia respecto a la etapa anterior es que se cae en la cuenta de que es la persona que brinda un servicio o elabora un producto, y no el experto, el que está en una mejor situación para controlar su trabajo. Por ello se fomenta el autocontrol, es decir, se confía al trabajador la responsabilidad de evaluar la conformidad de la tarea que ha realizado.

Aunque el aseguramiento de la calidad supone algunas mejoras respecto al control de calidad tradicional, siguen existiendo problemas:

- ✓ Sigue sin desarrollarse una actividad de mejora. Dado que existen unos procedimientos claramente definidos, cualquier cambio supone un riesgo.
- ✓ El tener unos procedimientos formales tan definidos limita de manera considerable la creatividad del personal.
- ✓ Se da por sentado que el cliente se siente satisfecho por el servicio si obtiene aquello que pidió, cuando realmente el realizar la entrega conforme a lo pactado es algo que el cliente suele dar por supuesto, por lo que no contribuye significativamente a su satisfacción.

El concepto de calidad está constituido por cuatro aptitudes:

- ✓ Aptitud según estándares
- ✓ Aptitud para uso
- ✓ Aptitud de costo
- ✓ Aptitud para requerimientos latentes

La aptitud según estándares se refiere a evaluar el servicio según se describe en el manual correspondiente para el estándar prescrito. En otras palabras, la

aptitud según un estándar define la calidad del servicio como apropiada si éste funciona como los proyectistas pretendían que lo hiciese. Para ello el supervisor de área debe definir cada tarea, registrarlas en manuales y definir los procedimientos de control de calidad correspondientes.

La aptitud según el uso define los medios para asegurar la satisfacción de las necesidades de la comunidad de usuarios. ¿El servicio que la biblioteca suministra es el que desea el usuario? Para contestar esta pregunta se emplean las evaluaciones que pueden suscitar conflictos con los empleados ya que en las mismas se dan de baja todas aquellas prácticas que no satisfacen al cliente.

La aptitud de costo significa una combinación de elevada calidad y bajo costo. Estos son los dos requisitos universales que exigen los usuarios (elevada calidad) y que los servicios aspiran a cumplimentar (bajo costo).

Para lograr una calidad del cien por cien se requiere de la retroalimentación y corrección en cada paso y no sólo al final del proceso. Para lograr este nivel de calidad hay que inspeccionar todo el proceso mediante:

- ✓ Control estadístico
- ✓ Verificación del servicio
- ✓ Facilitar la retroalimentación en cada paso
- ✓ Establecer la participación de todos los empleados del sector en el diseño y mejora del proceso de generación de un servicio.

La aptitud para necesidades latentes significa el satisfacer las necesidades del cliente antes de que éste sea consciente de esas necesidades.

Los principios de la gestión de calidad

La calidad se basa en una serie de principios, los cuales son los pilares de la norma ISO. Podemos definir a un principio de la gestión de calidad como una

regla fundamental para dirigir la Unidad de Información, de manera que tiende al desarrollo de la mejora continua en el largo plazo, con un enfoque hacia los clientes, atendiendo las necesidades de todas las partes interesadas.

Los principios de la calidad constituyen los cimientos que nos permiten alcanzar la calidad y los encontramos en distintos elementos de la norma. Veamos brevemente los principios de la calidad:

Organización enfocada al cliente: el usuario es la razón de ser de toda Unidad de Información, sin ellos su tarea sería intrascendente y carente de sentido, aunque tenga buenos empleados, un buen acervo bibliográfico, un buen edificio en el que desarrollar su actividad. Siempre el primer objetivo debe ser satisfacer al usuario y sus necesidades presentes y futuras.

Liderazgo: la labor del líder es imprescindible para diseñar y mantener un buen sistema de gestión de calidad. Son los responsables de crear un buen entorno laboral en el que se desarrollen productos de calidad, que contribuyan al buen desempeño de la institución en general. Siempre es recomendable que el liderazgo sea participativo.

Participación del personal: para lograr los objetivos de la calidad es imprescindible que todo el personal se involucre, desde el director de la biblioteca en adelante. En todo sistema de calidad, cada empleado debe contribuir con sus conocimientos, su trabajo, y en especial con aportes novedosos.

Enfoque basado en procesos: para lograr los resultados que deseamos alcanzar es plantear las actividades como procesos, los cuáles quedarán debidamente registrados en el Manual de Procedimientos.

Enfoque se sistema para la gestión: la Unidad de Información realiza una serie de procesos, (documentados en el Manual de Procedimientos), llevados a cabo por personal altamente capacitado, que cuentan con los recursos necesarios para desarrollar su actividad. Sin embargo, para poder cumplir con

sus objetivos, es necesario que cuenten con una administración eficiente, que tenga como meta la mejora continua y la satisfacción del usuario.

Mejora continua: muchas veces se piensa que se ha llegado a un nivel en el que ya es imposible mejorar, sin embargo, llegar a una conclusión de ese tipo suele ser arriesgado y sumamente apresurado. La mejora continua se da comparando el propio desempeño a través del tiempo y a su vez, comparando el desempeño de otra Unidad de Información. La comparación de la evolución que hemos tenido a través del tiempo proporciona una valiosa ayuda y conforma el primer escalón hacia la mejora.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: para tomar decisiones inteligentes se deben analizar todos los datos que se puedan obtener de manera eficiente.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: todas las Unidades de Información tienen proveedores, con los que se relacionan. Es necesario que ambas partes reconozcan la necesidad de esa asociación para lograr beneficios mutuos. Es necesario tener en cuenta que los proveedores pueden ser internos o externos, y en ambos casos debe tenderse a mantener relaciones comerciales beneficiosas y satisfactorias para ambas partes.

La responsabilidad de la dirección

La autoridad más importante de la Unidad de Información es la dirección. Es la responsable de conducir, por medio de su liderazgo, el proceso de calidad de manera participativa basándose en los principios de gestión de calidad. La dirección debe definir el camino de la Unidad de Información, apoyar el sistema y proporcionar los recursos para implantar este sistema y su posterior mantenimiento. Para ello se basa en la política y los objetivos de la calidad que ha establecido y la planificación del sistema que define cómo funcionan sus procesos, y de igual modo definen la responsabilidad, autoridad y comunicación. Se encarga también de la revisión del sistema, analizando los

datos obtenidos de los distintos procesos que se efectúan en la Unidad de Información, para tomar así acciones que aseguran la mejora.

Según la norma, la Dirección debe comprometerse con el funcionamiento del sistema de administración de la calidad, así como darle mejoramiento continuo a su efectividad.

Para ello, es necesario comunicar a toda la Unidad de Información la importancia de cumplir con los requisitos del usuario. Por otra parte, le corresponde a la Dirección declarar la política de la calidad, los objetivos y asegurar la disponibilidad de los recursos. Además, deberá realizar revisiones periódicas del estado que guarda el sistema.

La Dirección es la responsable de promover la calidad y la mejora continua. Realizará sesiones de trabajo para comunicar a su equipo de trabajo los lineamientos necesarios a cumplimentar para lograr la satisfacción del usuario. Para ello deberá tener en cuenta la disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, que aseguren su buen desempeño y el logro de objetivos para el bienestar de cada Biblioteca.

El implementar este sistema permite que surjan ciertos beneficios:

- ✓ Contar con una Unidad de Información que considere la calidad y la mejora continua como su quehacer diario
- ✓ Los objetivos de la calidad son un instrumento para medir la eficacia y eficiencia de la Biblioteca
- ✓ A través de la promoción de los objetivos y de la política de la calidad se acrecienta la moral del personal
- ✓ La Dirección cuenta con una metodología para las actividades de revisión

También surgirán algunos obstáculos:

- ✓ La falta de compromiso del personal en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad
- ✓ La falta de asignación de recursos para las diferentes actividades del Sistema de Gestión de Calidad
- ✓ La falta de entendimiento de los requisitos de los clientes por parte del personal

El “éxito” de la Biblioteca dependerá de entendimiento de las necesidades actuales y futuras, así como de las expectativas presentes y potenciales de los usuarios. Para encontrar el orden, entendimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, en este caso hay que considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Identificar las partes interesadas y mantener una respuesta equilibrada a sus necesidades y expectativas
- ✓ Traducir las expectativas y necesidades en los requerimientos
- ✓ Comunicar los requerimientos a todo el personal

Para la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente hay que tener la siguiente consideración:

- ✓ Entender las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo a los clientes potenciales
- ✓ Determinar las características distintivas del servicio que se brinda al usuario
- ✓ Identificar y evaluar la competencia en el mercado
- ✓ Identificar las oportunidades en el mercado, así como las debilidades y ventajas competitivas

Por otra parte, la Dirección debe identificar a los proveedores que considere más efectivos y eficientes para llevar a cabo su gestión, con los que deberá llegar a un entendimiento que le permita cumplir con las expectativas institucionales y de sus usuarios.

Para que su gestión exitosa, la Dirección se ocupará de emitir una política de calidad que contenga lo siguiente:

- ✓ Congruencia con el propósito de la institución
- ✓ Que incluya el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la efectividad del sistema
- ✓ Que sirva como referencia y enlace para definir y monitorear los objetivos de la calidad

Esta política debe ser actualizada en función de las revisiones realizadas, y sobre todo, se debe trabajar fuertemente en su difusión y comprensión para que todos los miembros del staff la apliquen en sus actividades cotidianas.

Podemos agregar que la Dirección deberá usar la política de calidad como un instrumento para cumplir con los requisitos de la calidad y la mejora continua de la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad, es por eso que la política deberá considerar los siguientes puntos:

- ✓ Los niveles y tipos de mejora futura necesarios para que la administración sea exitosa
- ✓ El grado deseado o esperado de satisfacción del usuario
- ✓ El desarrollo profesional de su staff
- ✓ Las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- ✓ Los recursos necesarios para una administración exitosa
- ✓ Las contribuciones potenciales de usuarios, empleados y proveedores
- ✓ La consistencia con la visión y la estrategia futura
- ✓ La evaluación de los objetivos de la calidad
- ✓ La promoción del compromiso de la calidad de todo el staff
- ✓ Debe incluir los conceptos de mejora continua, expectativas, necesidades de los usuarios y el desarrollo del personal

La política de calidad de la Biblioteca Adrián Guissarri contempla:



Biblioteca Adrián Guissarri

POLÍTICA DE LA CALIDAD

En la Biblioteca Adrián Guissarri brindamos servicios de calidad a la comunidad académica. Esta calidad se apoya en los valores de profesionalismo, diligencia, imparcialidad y efectividad.

Los valores que respetamos, aunque imprescindibles, no bastan por sí mismos: es necesario afianzarlos con personal capacitado y con sistemas de gestión adecuados.

Por ello, nos capacitamos permanentemente, e integramos actitudes maduras de servicio al cliente con conocimientos técnicos de la profesión bibliotecológica.

Además, los sistemas de gestión que empleamos responden a normas internacionales de calidad, y promueven el trabajo en equipo, la toma de decisiones basada en los datos, y la mejora continua.

De este modo contribuimos con los docentes, investigadores y alumnos y, a través de ellos, fomentamos el progreso de nuestra sociedad.

Lic. Patricia M. Allendez Sullivan
Directora de Biblioteca

La Dirección debe asegurarse dentro de la planificación de contar con objetivos que contengan las necesidades y requerimiento del servicio y desplegarlo a todos los niveles y funciones implicados en el sistema. Estos deben ser congruentes con la política de calidad.

Los objetivos de calidad permiten controlar el desempeño de la Unidad de Información y mejorarlos. Estos objetivos deben ser sometidos a medición para facilitar la revisión de la eficiencia y eficacia de la Dirección. Cuando estos objetivos son establecidos la Dirección deberá también considerar lo siguiente:

- ✓ Las necesidades actuales y futuras del mercado

- ✓ Resultados relevantes para la revisión de la dirección
- ✓ Niveles de satisfacción de las partes interesadas
- ✓ Resultados de las auditorías internas
- ✓ Análisis de oportunidades de mejora
- ✓ Recursos necesarios para cumplir los objetivos

Los objetivos de la Biblioteca Adrián Guissarri son los siguientes:

Brindar servicios de calidad para todos los usuario (internos o externos) de la biblioteca.

Atender con celeridad todas las consultas de los usuarios por cualquier medio que esta halla sido formulada.

Garantizar el derecho de acceso de información a todos nuestros usuarios, en igualdad de condiciones y sin ningún tipo de discriminación, tanto en la sala de estudio como a domicilio.

Amplitud de horarios de atención al público para permitir el acceso de todos nuestros usuarios al acervo bibliográfico de la biblioteca.

Posibilidad de utilizar una gama importante de servicios online.

Obtener en préstamo interbibliotecario material bibliográfico para todos nuestros usuarios.

Brindar referencia especializada para todo aquel usuario que lo solicite, tanto en la modalidad presencial como la virtual.

Facilitar a nuestro usuarios el uso de PC, con conexión a Internet, dentro del horario de atención al público.

Para lograr la certificación debe incluirse un programa general de implantación del Sistema de Gestión de Calidad dónde deben describirse cada una de las actividades para alcanzar el objetivo establecido.

Debe recabarse datos estadísticos y compararlos año atrás año o semestralmente para verificar la satisfacción del servicio.

La Dirección deberá tomar la responsabilidad de la planeación del sistema de administración de calidad. Se deberá definir el enfoque hacia las necesidades del proceso para medir el desempeño, eficiencia y eficacia de los objetivos de

la calidad y la consistencia de los requerimientos con las estrategias empleadas.

En toda planificación se deberá tener en cuenta:

- ✓ Estrategias institucionales
- ✓ Definición de los objetivos institucionales
- ✓ Definición de expectativas de los usuarios
- ✓ Evaluación del desempeño de los datos del servicio
- ✓ Evaluación del desempeño de los datos del proceso
- ✓ Indicadores de las oportunidades de mejora
- ✓ Recursos necesarios

La Dirección deberá definir la comunicación, responsabilidad y autoridad para la contribución en la ejecución de los objetivos de la calidad; asimismo establece su compromiso. Por lo tanto, deberá informar la responsabilidad de cada uno de los integrantes del staff.

La Dirección tiene que designar a un Responsable de la Dirección, que independientemente de otras responsabilidades tenga la autoridad de:

- ✓ Garantizar que el Sistema de Gestión de Calidad se establezca formalmente, este documentado e implantado y se le proporcione mantenimiento; así como notificar a la Dirección sobre las necesidades identificadas para las mejoras.
- ✓ El representante de la dirección deberá fomentar en la Biblioteca el conocimiento de los requerimientos de los usuarios y actuar como enlace con organismos externos en las actividades relacionadas con el sistema.

Por lo tanto, el representante de la dirección tiene que asegurar que el sistema sea efectivo y eficiente, para propiciar su mejora continua.

La Dirección debe ocuparse de que sean implementados procesos de comunicación que permitan la retroalimentación de la efectividad del sistema de administración de la calidad y que sean apropiados a las características de la Unidad de Información.

La comunicación debe estar al servicio de la implementación de servicios eficientes y efectivos para:

- ✓ Política de calidad
- ✓ Requerimientos de la norma
- ✓ Objetivos y logros de la Biblioteca

La información ayuda a la Biblioteca a conocer su desempeño y mejora, para involucrar al personal en la ejecución de los diferentes objetivos que se hayan planteado.

Cada Unidad de Información tiene diferentes medios de comunicación para lograr sus objetivos estratégicos, de calidad y de funcionamiento de la Biblioteca. En el anexo A se incluyen los canales de comunicación de la Biblioteca Adrián Guissarri.

Para garantizar el correcto funcionamiento del sistema, la Dirección establece una serie de actividades para realizar una revisión del sistema y con ellas poder identificar las áreas de oportunidad para mejorar el sistema incluyendo la política y los objetivos de la calidad. Estas revisiones se realizan en intervalos previamente establecidos y se mantienen los registros respectivos.

Para estas revisiones se emplean los datos provenientes de las auditorías internas y externas, la retroalimentación de los usuarios, el desempeño de los procesos, la conformidad del servicio, el estado que guardan las acciones correctivas y preventivas, los compromisos contraídos en revisiones anteriores, cambios en la Biblioteca y recomendaciones para la mejora.

La Dirección desarrolla las actividades de la revisión a fin de verificar la eficiencia y efectividad del sistema; dichas actividades pueden extenderse a toda la Biblioteca. Las revisiones constituyen una plataforma para los cambios, las nuevas ideas y la apertura en la discusión.

Esta revisión agrega valor a la Biblioteca. La frecuencia de las mismas deberá ser determinada por las necesidades de cada Unidad de Información. La revisión provee datos para emplear en la planificación del sistema y mejorar el desempeño de la Biblioteca.

En esta revisión se tiene en cuenta:

- ✓ Estado y resultados de los objetivos de calidad, así como de las actividades de mejora
- ✓ Estado de las acciones derivadas de la revisión de la dirección
- ✓ Resultados de auditorías internas de la Biblioteca
- ✓ Retroalimentación de la satisfacción de los usuarios y a las partes interesadas
- ✓ Control del proceso y productos no conformes
- ✓ Desarrollo de proveedores
- ✓ Nuevas oportunidades de la mejora
- ✓ Evaluación del mercado y de las estrategias
- ✓ Efectos financieros relacionados a las actividades de la calidad
- ✓ Detección de otros factores que puedan tener impacto en la Biblioteca semejante a los financieros, sociales, condiciones ambientales, estatus relevantes, etc.

La finalidad de la revisión es la de detectar las fallas del sistema así como también identificar las oportunidades de mejora del desempeño de la Biblioteca.

En el siguiente cuadro podemos observar la información que genera esta revisión:

información de entrada	información de salida
Resultados de las auditorías internas	Recursos necesarios
Retroalimentación de los clientes	Mejoras al producto
Estado de las acciones correctivas y preventivas	Mejora del sistema de administración de la calidad
Actividades de mejoras continua	Mejora de los requerimientos de los usuarios

En la Biblioteca Adrián Guissarri la Revisión de la Dirección se efectúa en los meses de febrero y octubre de cada año.

La gestión de recursos tangibles e intangibles

La norma define que la Dirección deberá identificar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento el Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de que éste sea cada vez más efectivo y asegurar así el logro de los objetivos establecidos.

Estos recursos deberán emplearse con la finalidad de incrementar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requerimientos, entendiendo éstos últimos como las necesidades o expectativas indicadas por él y generalmente implícitas u obligatorias.

La norma sugiere que estos recursos son los necesarios para el mejoramiento del sistema de gestión de calidad, así como para satisfacer al usuario y a otras partes interesadas, entendiendo a éstas últimas como a aquellas personas que se interesan por el logro de los objetivos de la Unidad de Información, como pueden ser el personal de la Institución en la que está inserta, los proveedores, las autoridades institucionales, etc.

Los recursos deben favorecer el desarrollo de la Biblioteca en los siguientes aspectos:

- ✓ Oportunidad en la asignación de recursos tangibles e intangibles, que facilitan la realización y soporte del proceso
- ✓ Mecanismos que fomenten la innovación, así como una estructura organizacional que contemple las necesidades de la administración
- ✓ Administración de la información y de la tecnología
- ✓ Incremento de la competencia del personal a través del entrenamiento, educación y aprendizaje, así como el desarrollo de habilidades de liderazgo

Es importante que la dirección se ocupe de obtener las instalaciones más adecuadas que la institución pueda brindarle. El edificio es una pieza clave para realizar un buena tarea, además, se debe tener en cuenta que la materia prima de la que se nutre el servicio bibliotecológico se conforma de variadas especies diferentes de un material que se deteriora con facilidad, como es el papel, así como de en el caso de los equipos informáticos que necesitan de un espacio y un mantenimiento adecuado para estar siempre disponibles.

La biblioteca Adrián Guissarri cuenta con instalaciones suficientemente amplias para albergar el material que pone a disposición de los usuarios.

Su acervo impreso puede consultarse en su local situado en Av. Córdoba 400 en el horario de 8:30 a 21:30 hs. de lunes a viernes y los sábados de 9 a 17 hs.; en cuanto al material en línea el usuario tiene acceso desde cualquier PC los 365 días del año, sin límite horario. Para ello deberá identificarse con su nombre de usuario y utilizar su clave personal.

En su local de atención al público, la biblioteca ofrece a sus usuarios el uso de una sala parlante; además, en cada piso de la universidad encontrarán salas de estudio amplias y equipadas con una PC para trabajar de manera individual o en equipo.

Por el momento, el principal bien con que cuenta la biblioteca es el papel de su material impreso. El papel es un material muy frágil y necesita de ciertos cuidados de mantenimiento, como temperatura y humedad adecuadas, entre 17 y 18° y no más de 45% de humedad, valores siempre constantes. Los equipos informáticos también necesitan un espacio fresco para evitar que el calor les provoque daños internos, una buena instalación eléctrica y mantenimiento constante. Ambos, necesitan mantener el ambiente limpio, así como ciertas medidas de seguridad, para evitar problemas de humedad, de bruscas oscilaciones eléctricas, etc. En la Biblioteca Adrián Guissarri se tienen en cuenta estos valores. Cuenta con tres equipos climatizadores que le permiten tener una temperatura agradable para su acervo, sus usuarios y el personal. Cuenta con personal de limpieza que no sólo se ocupa de la limpieza de las instalaciones, sino que recorre diariamente las estanterías evitando que se acumule polvo proveniente del exterior de la Biblioteca.

Cuando se adquiere un compromiso con la calidad es necesario establecer los mecanismos necesarios para realizar el servicio que se está ofreciendo. Es la planificación de las diferentes etapas de diseño del servicio se verifica que la manera en que los mismos son llevados a cabo es correcta, cumpliendo con las expectativas de los usuarios. De no ser así, el continuo control del proceso, permite hacer las rectificaciones que fueran necesarias.

La mejora permite el crecimiento de la Unidad de Información, evitando que la misma no progrese en el tiempo. Es necesario comprender que resulta peligroso que el sistema permanezca igual de manera indefinida, ya que será superado por los avances tecnológicos, así como por el desarrollo de sus competidores y por las exigencias del mercado.

Los mecanismos de medición, análisis y mejora, permiten a la dirección implementar los lineamientos necesarios para obtener información sobre la satisfacción del usuario, establecer auditorías internas para verificar el cumplimiento de los procedimientos y de las medidas correctivas que fueran necesarias.

Toda la información que surja de estas acciones llevará al análisis de los datos obtenidos, lo que permitirá realizar mejoras al sistema, por medio de un mecanismo de correcciones que solucione el problema de inmediato, de acciones correctivas que evitan la recurrencia del problema y las acciones preventivas que evitan las no conformidades potenciales.

Los recursos humanos

Por otra parte, la dirección se debe encargar de la gestión de los recursos humanos, pilar fundamental para lograr alcanzar los objetivos propuestos. Para lo cual deberá prever los recursos necesarios para el normal funcionamiento del sector.

El personal es lo más valioso que tiene toda institución, por ese motivo, resulta indispensable lograr que el mismo sea competente para los trabajos que se le asignen, ser conscientes de lo valioso que es su participación y además brindarles una constante formación.

El ambiente laboral, también constituye un factor clave que facilita y asegura el normal desarrollo de los procesos.

La norma establece que la Dirección debe asegurarse de que todo el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto elaborado debe ser competente. La competencia se basa en la educación apropiada, así, como en el entrenamiento, habilidad y experiencia para llevar a cabo esas tareas.

Para cumplir con esto es imprescindible determinar la competencia que debe tener el personal, proporcionándole el entrenamiento correspondiente y evaluar la efectividad de esa actividad formativa. También, es importante que el personal comprenda la relevancia de las actividades que realiza y cómo estas contribuyen para el logro de los objetivos de la calidad.

Es necesario mantener registros apropiados que evidencien la educación y entrenamiento del personal, así como sus habilidades y experiencia.

Por lo tanto, todo el personal cuyo trabajo afecte el logro de los requerimientos de la calidad del servicio, debe tener la capacidad necesaria para realizar su trabajo y esta capacidad consiste en que cuente con el conocimiento, habilidad y experiencia requeridos.

Es importante que la efectividad y eficiencia de la Unidad de Información y de su Sistema de Gestión de Calidad se sustenten en la participación y en el compromiso de su personal, por esta razón la biblioteca, debe fomentar la participación y desarrollo de su personal a través de diversos medios, como por ejemplo: capacitar constantemente con base en una planeación de carrera, definir la responsabilidad y autoridad del personal, estableciendo objetivos individuales y de equipo y evaluar constantemente se desarrollo; establecer mecanismos de comunicación que permitan la participación del personal en el establecimiento de los objetivos y en la toma de decisiones otorgando reconocimientos y recompensas, conocer las necesidades del personal por medio de la medición de su satisfacción y establecer las condiciones que incentiven su creatividad a través del trabajo en equipo y de sistemas de comunicación de sugerencias y opiniones, conocer las razones de por qué el personal permanece como empleado de la Biblioteca.

La Dirección deberá asegurarse de que su personal comprende cómo impacta el resultado de su trabajo al logro de los objetivos y de la calidad del servicio.

Con relación a la competencia del personal, la Dirección debe llevar a cabo un análisis sobre la competencia que requiere en el presente y en el futuro y compararla con la que tiene actualmente.

Con relación al conocimiento y entrenamiento del personal, la norma establece que la planeación de las necesidades de formación y entrenamiento debería tomar en cuenta el cambio generado en la naturaleza de los procesos de la Biblioteca, en qué estado se encuentra el desarrollo de su personal, así como su cultura.

Para favorecer el desarrollo del personal y las necesidades y expectativas del usuario hay que tener en cuenta:

- ✓ La visión del futuro de la Biblioteca
- ✓ Las políticas y objetivos
- ✓ La implementación de procesos de mejora
- ✓ Los beneficios de la innovación y la creatividad
- ✓ El impacto de la Biblioteca en la comunidad

Se espera contar con personal consciente y capacitado para el trabajo, de tal manera que se garantice el cumplimiento de los requerimientos del usuario.

El staff de la Biblioteca Adrián Guissarri está conformado por la Directora de Biblioteca y cinco empleados. Cada uno de ellos cumple tareas generales y complementarias con respecto al resto del equipo.

Relevancia de nuestra colección

La colección bibliotecaria esta formada por fondos de diferentes características, soportes y temáticas, orientados a satisfacer los tres objetivos de la biblioteca: formación, información y entretenimiento. Por ello se encuentran documentos útiles para la formación académica y profesional de los usuarios, obras de consulta general y literatura recreativa, cuya finalidad básica es la de lograr distender a los alumnos después de una clase exhaustiva o de un examen difícil o decisivo.

La colección de la Biblioteca contempla la bibliografía obligatoria de cada programa poniendo a disposición de los alumnos una cantidad de ejemplares de cada título adquiridos proporcionalmente a la cantidad de alumnos inscriptos en cada comisión de trabajos prácticos.

Se les ofrece, además, el material de consulta bibliografía optativa requerida por los docentes para que puedan elaborar los diferentes trabajos que se les indica en los respectivos cursos.

La labor de seleccionar el material de acuerdo con los planes de estudio e intereses de la comunidad a la que sirve, permite a la biblioteca contar con el material bibliográfico que el profesor utiliza para preparar sus clases; que el alumno consulta para su estudio, aprendizaje y tareas; y que el investigador o personal directivo y administrativo considera para el mejor desempeño de sus funciones.

Por lo tanto, la biblioteca es un instrumento de trabajo indispensable para todo aquel que esté buscando en su actividad docente la excelencia académica bajo un estricto rigor científico, y también para aquellos que como estudiantes, estén preocupados por conseguir dicha excelencia en su propia formación y preparación.

El material al que tiene acceso el usuario esta constituido por:

- Monografías
- Publicaciones periódicas
- Papers
- Estudios de casos
- Documentos de trabajo
- Carpetas con material de estudio elaborada por el titular de cátedra
- Bases de datos en línea (referenciales y en texto completo)

Accesibilidad

Los usuarios acceden al acervo bibliográfico por medio de la consulta del catalogo en línea a través de la página Web de la biblioteca, desde cualquier ordenador ubicado en la Universidad, en su trabajo, o en su hogar. Desde allí, también, pueden reservar el material de su interés para retirarlo luego en la Biblioteca sin demoras de ningún tipo ya que dicho material estará separado en la estantería de reserva a su nombre.

El usuario podrá tener en su poder el material retirado en préstamo por una semana; si lo necesita por mas tiempo puede renovar el préstamo a través de la web, enviando un mail o llamando telefónicamente. Por cualquiera de estos medios se le informara si puede o no renovarlo de acuerdo a si existen o no reservas activas del material.

Uso de servicios

Uno de los elementos que provoca diferencias de tipologías entre las bibliotecas son los usuarios. Cada grupo de usuarios tiene necesidades informativas diferentes.

En la biblioteca universitaria el servicio se adecua a varios tipos de usuarios. En primer lugar el estudiante, que requerirá sus servicios para completar los contenidos de las asignaturas y para realizar los trabajos sugeridos por los profesores. Para atender a este tipo de usuario el personal debe conocer la colección propia de la biblioteca para orientarlo en el uso de la misma. Otros tipos de usuarios son los docentes e investigadores, quienes por lo general no requieren información concreta sino información bibliográfica sobre sus campos de investigación o docencia. En este caso habrá que suministrar información propia y ajena y posibilitar el acceso a documentos externos por medio del préstamo interbibliotecario o empleando servicios externos de provisión de documentos.

Estos usuarios, además, se interesan mucho por el servicio de alerta bibliográfica y de diseminación selectiva de la información.

Los alumnos también hacen uso del servicio de alerta bibliográfica, préstamo a domicilio, consulta en sala y referencia. Al igual que los profesores tienen acceso al préstamo interbibliotecario pero lo usan en menor medida, solo para cuando deben presentar trabajos especiales en los que deben buscar bibliografía especial.

Orientación sobre el uso de la biblioteca

La instrucción de usuarios que se realiza en la Biblioteca contempla la disponibilidad horaria de los alumnos, docentes e investigadores. Considerando que una gran parte de estos usuarios conjuntamente con sus actividades académicas desarrolla tareas profesionales en diversas empresas se optó por enviarles un Instructivo Informativo a través del correo electrónico al comenzar las clases para comentarles los servicios que les ofrece la Biblioteca y como acceder a ellos.

Conclusiones

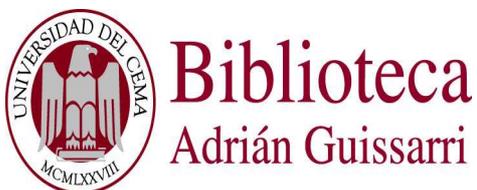
Lograr alcanzar la calidad del servicio significa, entre otras cosas, aportar valor al cliente, es decir, ofrecerle un servicio superior a las expectativas que pueda tener. Una visión actual de la calidad indica que es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y una vez que lo obtenga se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

La Gestión del Sistema de Calidad de la Biblioteca Adrián Guissarri ha provocado la mejora del desempeño en cuanto a la efectividad de los procesos y los servicios de la Biblioteca, lo que beneficia a todos los usuarios que emplean habitualmente sus servicios. En nuestras encuestas periódicas, se observa que los usuarios sienten una mayor satisfacción por los servicios que brindamos; por ejemplo, *cada vez más usuarios califican a los servicios entre satisfactorios y excelentes.*

La filosofía de la calidad provoca un cambio en la mentalidad del trabajo diario, de manera que es necesario que el profesional que trabaja bajo estos parámetros esté dispuesto a transitar el camino de la formación continua. Dicha formación favorece a la proactividad, el aprender y desaprender constantemente, iniciativa, creatividad, etc.

A través de cada una de las auditorías internas y externas, los auditores verifican que se cumplimentan todos los objetivos que conforman la política de la calidad. Por lo tanto, la misión y visión de la Biblioteca se mejoran diariamente de manera dinámica.

Anexo A



Plan de comunicación de la Biblioteca Adrián Guissarri

La finalidad del siguiente plan es lograr una comunicación fluida entre el personal de la Biblioteca.

La comunicación interna es el proceso de intercambio que se desarrolla de una manera permanente y dinámica entre los miembros que componen una organización, en este caso, la biblioteca universitaria.

El Plan de Comunicación Interna de la Biblioteca Adrián Guissarri pretende establecer una serie de pautas que faciliten la comunicación para que ésta se convierta en una herramienta de apoyo a la gestión de un servicio de calidad.

La comunicación interna es una herramienta de transmisión de las nuevas creencias y valores organizativos, por ello constituye un instrumento esencial en la gestión del cambio y en la modernización de la organización.

DESTINATARIOS DE LA INFORMACIÓN

Todo el personal que desarrolle su trabajo en Biblioteca sin excepción.

TIPOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN A DIFUNDIR

La información a difundir será la siguiente:

1. Reglamentos de la Biblioteca
2. Manual de la Calidad y Manual de Procedimientos
3. Estadísticas de la Biblioteca
4. Actas de reuniones: Personal y Asesor de la Biblioteca
5. Informes de Biblioteca al Rectorado: informes elaborados por la Dirección de Biblioteca.
6. Revisión por la Dirección: relacionada con el Sistema de Gestión de la Calidad.
7. Carpeta de Calidad: información guardada en la Intranet de la Biblioteca conteniendo toda la documentación referente al Sistema de Gestión de la Calidad.
8. Avisos: información puntual sobre temas de interés para el personal de Biblioteca.
9. Sugerencias: sugerencias de tipo general o relativas a cualquier funcionamiento de la Biblioteca.

CANALES DE COMUNICACIÓN

La comunicación interna se hace a través de los siguientes canales:

1. Correo electrónico.
2. Intranet.
3. Cara a cara

Para el almacenamiento de la información se usará una intranet de acceso restringido al personal de Biblioteca.

¿CÓMO NOS COMUNICAMOS?

Tipo de información	Contenido	Periodicidad mínima	Responsable de Difusión
Reglamentos de la Biblioteca	Normativa relaciona con la Biblioteca	Sin periodicidad	Dirección de Biblioteca
Manual de la Calidad y Manual de Procedimiento	Normativa técnica elaborada por los empleados de la Biblioteca o la Dirección de Biblioteca.	Sin periodicidad	Dirección de Biblioteca y Representante de la Dirección
Estadísticas de la Biblioteca	Estadísticas propias	Sin periodicidad	Dirección de Biblioteca
Actas de reuniones	Personal Con el asesor de la Biblioteca	Mensual Sin periodicidad	Representante de la Dirección
Informe de Biblioteca al Rectorado.	Informes elaborados por la Dirección de Biblioteca	Anual	Dirección de Biblioteca
Revisión por la Dirección	Informe de revisión sobre la eficiencia y eficacia del sistema de calidad.	Anual	Dirección de Biblioteca
Carpeta de calidad	Contenidos varios; está ubicada en la Intranet de Biblioteca	Sin periodicidad	Personal de Biblioteca
Avisos.	Información puntual sobre temas de interés para el personal de Biblioteca	Sin periodicidad	Representante de la Dirección
Sugerencias/Opiniones	Comentarios del staff sobre asuntos varios como los sucesos más relevantes del día	Diario	Personal de Biblioteca

Bibliografía

Brophy, P; Coulling, K. (1996). *Quality management for information and library management*. Aldershot: Gower.

Esponda, A. (2005). *Hacia una calidad más robusta con ISO 9001:2000*. México: Panorama Editorial.

Hernon, P; Altman, E.(1998). *Assessing service quality: satisfying the expectations of library customers*. Chicago: American Library Association.

IFLA. (1998). *Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias*. Madrid: ANABAD.

Lloret Moreno, N. (1995). “Los sistemas de calidad total”. En: Métodos de Información, 2, 16-20.

Myhrberg, E. V. (2009). *A practical field guide for ISO 9001:2008*. New York: American Society for Quality.

Nitecki, D. (1996). “Changing the concept and measure of service quality in academic libraries”. En: Journal of Academic Librarianship, 181-190.

Vavra, T. G. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. 2a. ed. Madrid: F C Editorial.