

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE VIGO

GERARDO MARRAUD GONZÁLEZ

Director de la Biblioteca Universitaria, Universidad de Vigo
dirbuv@uvigo.es

RESUMEN: Ante la competencia creciente y global, las universidades públicas se ven obligadas a enfocar sus sistemas de gestión a la calidad. Por este motivo, la Biblioteca de la Universidad de Vigo decidió implantar un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2000 que puede actuar de marco para facilitar un intercambio de valor con sus usuarios. La Biblioteca ofrece un servicio de calidad producido por medio de un sistema de gestión normalizado y certifiable, y los usuarios proporcionan coproducción del servicio y cumplimiento de las normas y requisitos establecidos por la Biblioteca para posibilitar un servicio eficaz, eficiente y equitativo. Para ello son esenciales los principios de la gestión de la calidad de ISO, especialmente el liderazgo, el compromiso del personal y la mejora continua.

PALABRAS CLAVE: Gestión de la calidad, Bibliotecas universitarias, ISO 9001:2000

ABSTRACT: Due to the increasing, global competition, public universities are compelled to aim at quality in their management systems. For that reason, Vigo University Library has decided to set up a quality management system under the ISO 9001:2000 standard, which may serve as a framework that will advance an exchange of value with its users. The Library will offer a quality service following a standardized, certifiable management system, and the users will provide coproduction of service and compliance with the rules and requirements made by the Library to facilitate an effective, efficient, and equitable service. The ISO principles of quality management -specially leadership, staff involvement, and continual improvement- are essential for that purpose.

1. INTRODUCCIÓN

El horizonte cada vez más nítido del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y la exigencia de rendir cuentas a la sociedad de su eficacia y eficiencia, han llevado a las universidades a incluir en sus agendas estratégicas la preocupación por la calidad de sus «productos» y servicios. Hoy se considera que los sistemas de educación superior tienen que orientarse más claramente a satisfacer las demandas del nuevo mercado, ofreciendo respuestas de mayor calidad, menores costes y más rapidez a sus necesidades de individuos competentes y preparados. Con ello las universidades entran en una dinámica que les obliga a competir por los recursos financieros, los alumnos y los profesores e investigadores, en la que la atención a los costes, la rendición de cuentas y la orientación al cliente parecen ser elementos imprescindibles (Burkhalter, 1996).

Estamos habituados a manejar metáforas sobre la importancia de las bibliotecas universitarias. Desde la ya clásica del «corazón de la universidad» a otras como el «ADN de la institución académica» (Battin, 2000), todas pretenden reivindicar la centralidad de la biblioteca dentro de la universidad. Como consecuencia de esa posición central las universidades requieren a sus bibliotecas para que demuestren el valor que aportan y rindan cuentas de su gestión. En este contexto las bibliotecas reciben de sus universidades el mandato de integrar la calidad en su gestión y operaciones, en muchos casos con carácter pionero. Este artículo pretende exponer la experiencia de la Biblioteca de la Universidad de Vigo en el campo de la gestión de la calidad a partir del proceso de evaluación completado en 2004 y la elaboración de un Plan Director.

Dentro de su proyecto institucional de participación en el II Plan de Calidad de las Universidades, la Universidad de Vigo trazó un amplio programa evaluador que incluía a la Biblioteca Universitaria como uno de los primeros servicios a evaluar. Fue entonces cuando la Biblioteca inició su camino hacia la gestión de la calidad. El proceso evaluador cronológicamente coincidió en parte con la elaboración del Plan Director 2004-2007, lo cual hace que el itinerario de la gestión de la calidad en la Biblioteca deba verse a la luz de un entorno de gestión más amplio que intenta conciliar planteamientos estratégicos con la gestión de la calidad y la introducción de la gestión del conocimiento en la medida en que la mejora continua y la orientación al cliente operan como palancas para el desarrollo de una organización de aprendizaje (*learning organization*).

A su vez, ese entorno ampliado de gestión remite a la «hoja de ruta» que a finales de 2002 trazaron el Vicerrectorado de Investigación y la Dirección de la Biblioteca Universitaria con objeto de formular para la Biblioteca una visión y propósito estratégico, facilitar la «gestión hacia arriba» con el fin de lograr del entorno político legitimidad y apoyos para ese propósito, y posibilitar la «gestión hacia abajo» intentando mejorar las capacidades de la Biblioteca para conseguir los propósitos deseados (Moore, 1998).

Para la definición del propósito de la Biblioteca se partió de las tesis de Mark Moore (1998), para quien la finalidad de cualquier organización pública debe ser la creación de valor público «*en el sentido de satisfacer los deseos de los ciudadanos y clientes*»¹. Como más adelante veremos, la diferenciación de ciudadanos y clientes tiene un importante alcance para la gestión pública de la calidad y se puede trasladar al entorno de las bibliotecas universitarias como *comunidad universitaria y usuarios*. Distinguir entre ciudadanos y clientes obedece a la existencia de dos tipos distintos de valor a generar por las organizaciones públicas: un valor público y un valor privado.

De acuerdo con ello, los máximos responsables de la Biblioteca Universitaria resolvieron diseñar un Plan Director que definiera como propósito básico de la misma la creación valor en torno a la calidad y la innovación. A este respecto hay que considerar que la preocupación por la calidad y su gestión encierra apreciables aptitudes de innovación debido a que la calidad, al ser definida por los clientes, es una noción dinámica. En efecto, en la medida en que las expectativas, necesidades y juicios de los clientes varían a lo largo del tiempo, la calidad reviste un carácter dinámico que conduce a la innovación toda vez que el valor del cambio no sólo se vincula a la capacidad de mejorar, sino también a la de innovar. Innovación y calidad quedan enlazadas por cuanto la innovación como respuesta al cambio se ve favorecida por enfoques típicos de la gestión de la calidad como la mejora continua, la participación de los trabajadores o el liderazgo (Solinas, 2001).

Innovación y calidad definen además un entorno propicio para la aplicación de la gestión del conocimiento como medio para ir haciendo de la Biblioteca una organización de aprendizaje. Al aceptar la calidad como el fundamento de su gestión la Biblioteca asumía implícitamente la necesidad de convertirse en una «organización de aprendizaje» y de gestionar su conocimiento.

Desde estas premisas el Plan Director define un marco de interpretación de la realidad futura en torno a cinco grandes áreas de actuación estratégica: posicionamiento en el seno de la institución matriz, capacidad financiera, calidad del servicio, capacidad de innovación y, por último, preocupación por las personas que trabajan en la Biblioteca. Dentro de este marco, la calidad del servicio ocupa, por tanto, un lugar destacado.

A pesar de todas estas perspectivas de encaje estratégico de la calidad en la Biblioteca Universitaria de Vigo, la circunstancia de que la aplicación de la gestión de la calidad a las organizaciones públicas conlleve dificultades, o cuando menos necesite de una adaptación (o incluso de una reinterpretación), obliga a reflexionar sobre el papel de la calidad en la gestión bibliotecaria. A ello se dedica el siguiente apartado.

¹ MOORE, Mark. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, p. 88.

2. CALIDAD, CLIENTES Y BIBLIOTECAS

Una de las principales críticas al empleo de la gestión de la calidad en las organizaciones públicas es que se trata de un método de gestión surgido en el mundo empresarial y, por tanto, propio de contextos competitivos, lo cual no cabe predicar del sector público que suele funcionar con «clientes cautivos». Sin embargo, como se acaba de sugerir, la globalización y la respuesta europea en clave de EEES plantean a las universidades públicas crecientes exigencias de competitividad que intentan afrontar adoptando estrategias de calidad. Desde esta perspectiva las universidades no sólo no parecen plantear problemas a la integración de la gestión de la calidad, sino que la adoptan deliberadamente para poder responder a las necesidades de la sociedad y de sus clientes, así como para posibilitar la rendición de cuentas.

Esas presiones competitivas a simple vista no parecen tan claras en las bibliotecas universitarias. De entrada cabe pensar que quienes compiten entre sí son las universidades y no sus bibliotecas que aparecen más orientadas a un «mercado» interno formado por «sus» usuarios pertenecientes a la comunidad universitaria a la que sirven y que operan como clientes cautivos. Frente a esta interpretación un informe de OCLC pone de manifiesto que en la actualidad el principal competidor de la biblioteca no son las otras bibliotecas, sino otros servicios y entornos de información, con Google a la cabeza (OCLC, 2004). Con ello emerge un competidor² que posibilita que los usuarios de las bibliotecas puedan comportarse como «clientes que eligen» en la medida en que prefieren la web como fuente de aprovisionamiento de información. Ante esto las bibliotecas universitarias han reaccionado jugando la carta del valor añadido con relación a lo ofrecido por internet y Google:

- la carta de la calidad de la información que ofrecen: los recursos a los que da acceso la biblioteca son de mayor calidad y fiabilidad, son seleccionados tratando de ajustarse a las necesidades específicas de los usuarios, etc.;
- la carta de la diversificación de servicios: junto a los servicios tradicionales en torno a la provisión de recursos bibliográficos, las bibliotecas empiezan a ofrecer espacios físicos confortables para hacer uso de los mismos o desarrollar otras actividades asociadas al aprendizaje, *information commons* o actividades de formación/alfabetización para obtener en el máximo rendimiento de la búsqueda y uso de la información.

En lo que respecta a su relación con otras bibliotecas, las bibliotecas universitarias participan de una dinámica de «coopetición» (Nalebuff, Brandenburger, 1996) en la que compiten cooperando y cooperan compitiendo tal

² Competidores son todos aquellos cuyos productos (servicios) hacen menos valiosos o interesantes los nuestros (NALEBUFF, Barry J., BRANDENBURGER, Adam M., *Coopetición*, p. 21).

como ocurre, por ejemplo, en los consorcios bibliotecarios. Estos escenarios «coopetitivos» originan también un aumento de las exigencias de competitividad de las bibliotecas universitarias.

Por último, y en el seno de sus propias universidades, las bibliotecas rivalizan con otros servicios y unidades por los recursos presupuestarios y financieros, de suerte que una buena gestión puede llegar a tener efectos positivos sobre su capacidad de competir internamente.

La existencia de estos tres entornos competitivos permite reafirmar la validez de la gestión de la calidad para las bibliotecas. No obstante, la calidad bibliotecaria tradicionalmente se ha venido midiendo en términos de tamaño de la colección. Con ello, lo que en realidad se ha valorado es lo que la biblioteca *tiene*, en lugar de lo que la biblioteca *hace* (Hernon, 2002). Desde el mundo de la empresa se nos dice incluso que la calidad «no es algo que una organización hace, sino la forma en la que organización hace las cosas» (Butz, 1995). Calidad, por tanto, sí, pero ¿qué es la calidad realmente? o ¿qué calidad para las bibliotecas universitarias? La respuesta a este interrogante nos lleva a analizar la figura del cliente por cuanto la caracterización más extendida de la calidad es aquella que la vincula con la satisfacción del cliente.

En realidad la aplicación de la noción de «cliente» a las organizaciones públicas no está exenta de dificultades (Alford, 2002), lo cual se hace extensivo a las bibliotecas universitarias. A propósito de ello Moore (1998) señala que la gestión de la calidad puede funcionar bien en las organizaciones públicas cuando se trata de la prestación de servicios. El problema se produce cuando las organizaciones públicas, además de prestar servicios, imponen obligaciones a sus «clientes»³, algo que también hacen las bibliotecas al regular deberes y derechos en materia de préstamo o el acceso a los recursos de información electrónica. En este contexto cabe preguntarse quién es el «cliente» de una biblioteca que no sólo presta servicios, sino que también impone obligaciones.

Para adaptar la noción de cliente a las organizaciones públicas, Alford (2002) propone un marco teórico que comienza por diferenciar dos grupos de receptores del valor generado por las organizaciones públicas: los ciudadanos (que reciben el valor público en tanto valor que se consume colectivamente) y los clientes (reciben el valor privado y de forma individual). A su vez, dentro de los clientes distingue entre clientes que pagan (*paying customers*), beneficiarios y obligados. En principio sólo el «cliente que paga» se acomoda al concepto clásico de cliente de ahí la necesidad de reinterpretar la condición de «cliente» de los otros dos grupos si queremos hacerlos destinatarios del valor de la calidad del servicio.

En la introducción hemos destacado la idea de que las organizaciones públicas deben orientarse a la creación de valor para los ciudadanos y los clientes. En conexión con ello se puede distinguir entre una generación de valor público (lo que valora la sociedad o los ciudadanos en su conjunto) y

³ MOORE, Mark. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, p. 69.

otra de valor privado (el relativo al «cliente») (Alford, 2002). También hemos señalado que las bibliotecas de las universidades reciben de sus instituciones el mandato de orientarse hacia la calidad y gestionarla. En conexión con ello, el hecho de que las bibliotecas universitarias utilicen la calidad para demostrar a sus instituciones matrices el valor que aportan, provoca que los «clientes» individuales que obtienen los servicios (los usuarios) no sean los únicos que intervienen en la definición de la calidad del servicio bibliotecario. Existen otros actores que definen la calidad bibliotecaria: indirectamente la comunidad universitaria en tanto colectividad y directamente los órganos de gobierno de la universidad en tanto representantes electos de la comunidad.

La creación del valor público de la «calidad» encuentra su fundamento en la teoría económica de las universidades que señala que el prestigio de una institución es básico para su competitividad al facilitar la atracción de investigadores, de alumnos y de financiación (Liu, 2003)⁴. En esa línea argumental podría pensarse que el hecho de que las bibliotecas universitarias cuenten con sistemas de gestión de la calidad certificados constituye una fuente de prestigio para sus universidades. Sin embargo, a la vez que el reconocimiento externo del sistema de gestión de la calidad por una entidad certificadora se orienta a la obtención de prestigio para la universidad (y desde este punto de vista genera valor público), las bibliotecas deben caer en la cuenta de que también son creadoras de valor privado para los «clientes» que reciben directa e individualmente sus servicios, esto es, para los usuarios.

Dentro de la tipología de clientes que propone Alford (2002), nos vamos a centrar en los beneficiarios por ser la categoría en la cual se encuadrarían los usuarios de las bibliotecas universitarias. Un beneficiario es quien recibe un servicio y no paga por él, es decir, no existe un intercambio económico entre él y la organización prestadora del servicio. Como señala Alford (2002) esta circunstancia hace que, en contraste con lo que ocurre en el sector privado, en las relaciones que una organización pública establece con sus clientes no cabe predicar que lo que aquella persigue es la «maximización de las ventas», sin que más bien *«tiene más interés en ‘racionar’ sus servicios, que son limitados debido a sus recursos presupuestarios, que en generar una demanda mayor. Al mismo tiempo, en la manera de racionar impone concepciones particulares sobre la justicia al aplicar normas de elegibilidad que determinan quien puede obtener los servicios y quien no, e imponer obligaciones más o menos onerosas a los clientes»*.

Esta situación (inexistencia de pago del servicio por los clientes, «racionamiento» del servicio, imposición de obligaciones...) requiere repensar la aplicación de la gestión de la calidad a las organizaciones públicas. Al no basarse

⁴ LIU, Lewis L. The Economic Behavior of Academic Research Libraries: Toward a Theory, p. 278. Para Liu, al menos en el plano de la investigación, el tamaño de las colecciones de las bibliotecas universitarias constituye una importante fuente de prestigio para las universidades, de suerte que la formación de amplias colecciones es la principal «función de utilidad» de las bibliotecas universitarias

en un intercambio económico no es factible orientarla a una mayor satisfacción del «cliente» traducida en el dinero que paga a cambio del servicio. En su lugar, la gestión pública de la calidad se dirige a obtener otros recursos intangibles que se explican desde la teoría del intercambio social que contempla intercambios no estrictamente económicos de cosas que las partes involucradas valoran desde perspectivas simbólicas, morales, normativas, etc. En el sector público las partes que pueden intercambiar cosas de valor son como mínimo tres: la organización prestadora del servicio, la ciudadanía y los clientes.

El intercambio que se produce entre la biblioteca y sus usuarios tampoco es de naturaleza económica toda vez que los usuarios son «beneficiarios» del servicio. Esta ausencia de intercambio económico invita a interrogarse sobre el incentivo que tienen las bibliotecas universitarias para enfocarse al usuario más allá de consideraciones profesionales o de cumplimiento de mandatos.

Para tratar de responder a este interrogante podemos interpretar la relación entre la biblioteca y los usuarios (beneficiarios) desde la teoría del intercambio social. A partir de ello podemos descubrir en la calidad tanto un valor público como uno privado. En este punto es importante destacar la afirmación de Alford (2002) de que *«en términos de intercambio social (...) la organización administrativa proporciona valor público a la ciudadanía en el mismo acto de proporcionar valor privado a sus clientes beneficiarios»*.

Dentro de la misión de creación de valor público y del contexto de la gestión de la calidad en las bibliotecas ya se ha señalado un primer intercambio no económico entre lo que ofrece la biblioteca (certificación del sistema de gestión de la calidad) y lo que obtiene la universidad (prestigio que incrementa su competitividad). Para analizar la creación de valor privado hemos de reparar en las características que definen a las organizaciones que operan en el sector servicios.

Los servicios (y una biblioteca universitaria lo es) presentan tres elementos estructurales: su intangibilidad, la simultaneidad de la producción y consumo del servicio, y la coproducción del servicio por los clientes. Como resultado de ello, la calidad de un servicio depende del juicio o la percepción de los clientes (algo que suelen llevar a cabo en términos subjetivos), de ahí la preocupación de los sistemas de gestión de la calidad por obtener la satisfacción del cliente. Sin embargo, no cabe desconocer que en las empresas del sector privado la satisfacción del cliente forma parte de estrategias más amplias que persiguen la obtención de mayores beneficios, con lo que el servicio al cliente no es un fin en sí mismo, sino un medio al servicio de la estrategia global (Fountain, 2001).

En nuestro caso concreto, junto al intercambio de calidad por prestigio que tiene lugar entre la biblioteca y la universidad, otra de las cosas valiosas a intercambiar por la biblioteca con sus usuarios forma parte de la esencia de la gestión de los servicios públicos y privados: la coproducción (Brudney, England, 1983). La necesidad de integrar a los usuarios en la coproducción del servicio bibliotecario y mejorar su desempeño en este terreno, así como de facilitar el cumplimiento de las obligaciones que se les imponen, hace que el

interés de la gestión de la calidad se desplace a la consecución de otros *inputs* distintos al dinero. Con ello, en la medida en que con la gestión de la calidad estos *inputs* pueden mejorarse, cabe estimar que supone ventajas tanto de eficacia como de eficiencia y, por tanto, contribuye a la consolidación de las bibliotecas en un momento en que empiezan a sufrir una creciente competencia por parte de otros servicios de información.

El intercambio se establecería, por tanto, entre la prestación de un servicio de calidad por la biblioteca y la coproducción de ese servicio por los beneficiarios. Si, como dicen los expertos en gestión de servicios, la eficacia, la eficiencia y la calidad del servicio dependen en buena medida del propio cliente, la biblioteca que quiera ofrecer servicios de calidad tiene que integrar a sus beneficiarios en su producción. Al mismo tiempo la biblioteca también impone obligaciones (por ejemplo en materia de préstamo) y es conveniente que sus usuarios cooperen en el cumplimiento de estas obligaciones. Tanto la coproducción como el cumplimiento resultan más fáciles de asegurar en un entorno de calidad del servicio «demostrable» gracias a la implantación y certificación de un sistema de gestión de la calidad normalizado.

3. DE LA EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para alcanzar la calidad y poder gestionarla hay que comenzar por invertir en diagnóstico, lo cual lleva a la evaluación que, en líneas generales, se basa en una metodología consistente en identificar las fortalezas y debilidades de la biblioteca, y establecer vías para corregir esas debilidades.

El proceso evaluador de la Biblioteca Universitaria de Vigo en sus tres fases (autoevaluación, evaluación externa e informe final) se desarrolló entre marzo de 2003 y septiembre de 2004. El autoinforme, las sugerencias recibidas con ocasión de su fase de publicidad y el informe externo, proponían diversas acciones de mejora que el informe final procuró articular en un conjunto sistemático orientado a:

- favorecer el desarrollo tecnológico de la Biblioteca;
- consolidar la actuación consorciada;
- facilitar el contacto y la comunicación entre usuarios finales y Biblioteca;
- diseñar/rediseñar unos procesos orientados al usuario final;
- mejorar las competencias del personal bibliotecario, muy especialmente en nuevas tecnologías y gestión de la calidad;
- desarrollar la comunicación interna y ofrecer estructuras para compartir el conocimiento;
- proponer objetivos comunes capaces de suscitar adhesión y compromiso por parte del personal (Plan Director, sistema de gestión de la calidad, etc.)

Para ello se proponía un plan de mejoras alrededor de tres grandes líneas de actuación:

- a) lograr una mejora del sistema de creación del servicio en torno a sus tres elementos (personal, instalaciones-equipamientos y procesos);
- b) mejorar el grado de comunicación con los usuarios, así como de conocimiento de sus necesidades, opiniones y expectativas;
- c) abordar mejoras e innovaciones en los servicios.

De cualquier forma, como señala Burkhalter (1996), la calidad comienza por la visión, lo cual en el caso de la Biblioteca de la Universidad de Vigo remite al Plan Director 2004-2007. Como se ha dicho, la elaboración del Plan Director transcurrió en paralelo con parte del proceso autoevaluador. Esta coincidencia cronológica produjo sinergias entre ambas actuaciones, de modo que el diagnóstico del informe de autoevaluación nutrió la reflexión aplicada al diseño del Plan Director y, recíprocamente, los planteamientos de éste pudieron ser trasladados al autoinforme y al informe final de evaluación.

Como ya se ha dicho el Plan Director asume la tesis de que la misión de la Biblioteca Universitaria es la creación de valor público sintetizado en el binomio calidad e innovación. A partir de ahí, el Plan se orienta a perfilar la visión de la Biblioteca como creadora de valor público y a definir el entorno sobre el que debe verificarse esa creación de valor. Con ello la concepción que subyace al Plan remite a uno de los cinco conceptos de estrategia que distingue Mintzberg (1987) («las 5 p de la estrategia»): estrategia como plan, como maniobra (*ploy*), como patrón (*pattern*), como posición y como perspectiva. Si bien estas modalidades se encuentran interrelacionadas, el Plan Director de la Biblioteca de la Universidad de Vigo opera sobre todo como perspectiva o como «*manera arraigada de percibir el mundo*»⁵. De este modo equivale a un marco de interpretación del entorno, ofreciendo directrices estratégicas amplias y delineando direcciones hacia las que encaminar las estrategias deliberadas y aprovechar las estrategias emergentes.

El Plan se organiza en torno a cinco metas u objetivos estratégicos articulados entre sí como un sistema, de suerte que los logros o avances obtenidos en cualquiera de las metas debe tener efectos positivos sobre cada una de las cuatro restantes y sobre el sistema de objetivos en su conjunto. Dentro de este esquema ocupa una posición central el logro de unos servicios bibliotecarios de calidad (meta 2), al estimarse que la consecución de ese objetivo genérico de calidad debe mejorar la posición de la Biblioteca en el seno de su Universidad (meta 1), así como incrementar sus niveles de eficiencia y sostenibilidad financiera (meta 3), favorecer su comportamiento como una organización

⁵ MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I : Five Ps for Strategy, p. 16.

innovadora en tanto fórmula básica de responder a las cambiantes demandas y expectativas de sus usuarios/clientes (meta 4) y, por último, hacer de la Biblioteca un buen lugar para trabajar (meta 5) en la medida en que aumenta los niveles de satisfacción y motivación de sus empleados.

Por su parte, la meta u objetivo estratégico de calidad («calidad en todo y para todos») se conecta con otras actuaciones en el ámbito de la gestión de recursos humanos, la sostenibilidad financiera, la innovación y el posicionamiento de la Biblioteca dentro de la vida universitaria. Esa dimensión estratégica de la calidad permitió incorporar al Plan Director muchas de las acciones de mejora que se proponían en el informe de autoevaluación

Junto a la necesidad de gestionar la calidad, el proceso evaluador puso de manifiesto que no bastaba con mejorar aspectos aislados de la calidad del servicio bibliotecario, sino que era preciso un planteamiento más sistémico que, además, se reforzaba con la normalización del sistema de gestión de la calidad y su certificación por una entidad acreditada. Con ello, el proceso evaluador acabó conduciendo a un proyecto de mejora global basado en la instauración de un sistema de gestión enfocado a la calidad bajo norma ISO 9001:2000. Desde este punto de vista podemos considerar que el proceso evaluador desempeñó un papel catalizador en torno a la gestión de la calidad.

Así, dos meses después de la finalización del proceso evaluador se comenzó a trabajar en el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001:2000. Para ello, la Universidad contrató los servicios de una consultoría externa que ayudaría a los responsables de la Biblioteca en la preparación del sistema y su posterior certificación.

En última instancia, la apuesta por la gestión de calidad en la Biblioteca remite a un proyecto institucional de alcance superior dirigido a producir un cambio cultural en los servicios universitarios dentro del cual la calidad desempeña un papel esencial. A este respecto Lakos (2001) sostiene que el cambio en las bibliotecas exige incorporar la cultura de la evaluación como fórmula de asegurar la eficacia, la eficiencia y la orientación al cliente⁶ todo lo cual coincide con los postulados de los sistemas de gestión de la calidad.

En resumen, la coincidencia en el tiempo del proceso de evaluación de la Biblioteca Universitaria y de la elaboración de su Plan Director, permitió sinergias entre ambas iniciativas y llevó a la convicción de que la Biblioteca debía adoptar un modelo de gestión enfocado a la calidad del servicio. Con objeto de crear valor público para la universidad, se consideró la necesidad de que esa gestión se basara en un sistema de gestión de la calidad normalizado y certificable por tercera parte. El hecho de que en aquel momento tan sólo dos bibliotecas universitarias tuvieran en España un sistema de gestión ISO 9001

⁶ Lakos define la cultura de la evaluación como «un entorno organizacional en el que las decisiones se basan en hechos, investigación y análisis, y donde los servicios se planifican y suministran de forma que maximizan los *outcomes* e impactos positivos para los clientes y los *stakeholders*», en LAKOS, Amos y WILSON, Betsy, *Defining a «Culture of Assessment»*.

certificado (Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad Jaime I de Castellón), junto alcance internacional de las normas ISO, fueron argumentos que se tuvieron en cuenta a la hora de elegir la norma ISO 9001:2000 como modelo para el diseño y establecimiento del sistema de gestión de la calidad de la Biblioteca. A la vez, se consideró que un sistema de gestión de la calidad normalizado y certificable también aportaría capacidades para la creación de valor privado cuyos principales receptores iban a ser los usuarios de la Biblioteca.

4. FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA DE VIGO

En un apartado anterior ya se han evocado algunas de las dificultades que presenta la implantación de los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones públicas y la necesidad de su adaptación a las condiciones específicas de la gestión pública. A este respecto se ha señalado el interés de incorporar a la gestión pública algunos de los elementos básicos de la gestión de la calidad como el *feedback* de los clientes, su énfasis en la medición del desempeño y sus principios de mejora continua y participación del personal (Swiss, 1992).

Con relación a versiones anteriores la norma ISO 9001:2000 implicó un notable cambio de enfoque, desde el aseguramiento de la calidad a la gestión de la calidad. De hecho se apunta que los principios en que se asienta la nueva normativa se hallan emparentados con los principios de la gestión de la calidad total (Gotzamani, 2005). Dada esa aptitud para la introducción de la gestión de la calidad, la Universidad de Vigo optó por implantar en su Biblioteca la norma ISO 9001:2000. Cumpliendo este mandato, la Biblioteca Universitaria de Vigo diseñó a lo largo de 2005 un sistema de gestión de la calidad normalizado y certificable⁷ que al mismo tiempo que crea valor público para su universidad, aumenta la capacidad de la Biblioteca de generar valor privado para sus usuarios.

Como es sabido, la norma ISO 9001 se fundamenta en ocho principios de la gestión de la calidad enunciados por la norma ISO 9000 «Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario»:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos

⁷ Esta decisión, además de representar una continuación «natural» del plan de mejoras surgido del proceso evaluador en la medida en que esta norma abarca la mayoría de los aspectos contemplados por el plan, ponía en marcha una experiencia que en función de su éxito podría conducir a extender dicho sistema de gestión a otros servicios universitarios

- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Esta parte de artículo se centra en explicar brevemente las fórmulas y vías a través de las cuales la Biblioteca Universitaria de Vigo ha plasmado esos ocho principios, así como en destacar algunos de los impactos positivos que el sistema de gestión tiene para la Biblioteca.

a) *Orientación al cliente*

En páginas anteriores se ha analizado la validez de la noción del «cliente» para la gestión pública de la calidad y cómo la Biblioteca Universitaria de Vigo reformula la orientación al cliente en un doble sentido: como orientación a su universidad y como orientación a los usuarios. Con la finalidad de hacerlo realidad se han puesto en marcha mecanismos específicos para tratar de conocer las necesidades, expectativas y demandas de los usuarios. La información resultante de todos estos mecanismos se utiliza tanto para la revisión del sistema de gestión por parte de la Dirección de la Biblioteca, como para el seguimiento de la satisfacción del usuario:

- en primer lugar se ha organizado un sistema de recogida de reclamaciones formuladas por los usuarios en torno a diversos dispositivos al alcance de los usuarios: formulario de reclamaciones, buzones en las bibliotecas, buzón-OPAC y direcciones de correo electrónico. La información recogida a través de estos cauces se documenta y se trata a través de un sistema informático alojado en la Intranet;
- otro sistema para recoger la «voz del cliente» es la encuesta anual de satisfacción de los usuarios cuyos resultados se documentan en un informe anual;
- la existencia de un sistema de recogida y gestión de sugerencias constituye otro elemento que permite obtener información sobre la percepción, las necesidades y las expectativas de los usuarios;
- todo ello se completa con sistemas más tradicionales como las Comisiones de Biblioteca o las informaciones procedentes de la observación directa por parte del personal de la Biblioteca Universitaria;
- de forma similar, el sistema de indicadores de proceso en buena medida se orienta hacia los usuarios partiéndose de la hipótesis de que la mejor biblioteca es la que se usa. Por este motivo se han seleccionado varios

indicadores que pretenden calibrar el uso de las bibliotecas y los recursos que se ponen a disposición de los usuarios: número de consultas a las bases de datos, número de descargas de artículos de revistas-e, porcentaje de revistas-e con más de un volumen establecido de descargas anuales, porcentaje de libros prestados sobre los ingresados en los dos años anteriores, grado de satisfacción de los usuarios con las actividades de formación de usuarios, número de entradas a las bibliotecas, tiempo medio de tramitación de reclamaciones formuladas por los usuarios y número de sugerencias de usuarios recibidas.

b) *Liderazgo*

Según la norma ISO 9000 «*los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización*».

Para Bennis y Nanus (2001) la primera tarea de los líderes consiste en definir la realidad y convertirse en agentes de cambio. Para el ámbito de las organizaciones públicas ese carácter transformador del liderazgo ya fue recogido hace años por Selznick (1957) al acuñar el concepto de «liderazgo institucional» (el líder institucional «*es fundamentalmente un experto en la promoción y defensa de valores*»). A partir de esta idea del liderazgo institucional cabe estimar que el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 ofrece a la Dirección de la Biblioteca un instrumento para promover valores de cambio que recoge el Plan Director de la Biblioteca: orientación al cliente, organización de aprendizaje e innovación. De acuerdo con esto, la exigencia de un liderazgo de la Dirección por parte de las normas ISO 9000 favorece el ejercicio de un liderazgo institucional promotor de la innovación y la calidad como principales orientaciones estratégicas de la Biblioteca. A propósito de ello se ha señalado el vínculo que existe en las organizaciones entre aprendizaje, innovación y liderazgo (Dodgson, 1993; Bennis y Nanus, 2001), afirmándose que la tensión constante hacia la mejora continua de los sistemas de gestión de la calidad, les convierte en activadores del proceso de aprendizaje organizacional y en instrumentos de innovación.

c) *Participación del personal*

La mejora continua en tanto objetivo principal de la gestión de la calidad según la norma ISO 9001, no resulta posible sin el compromiso y la participación de las personas que componen una organización. Ese papel clave del personal se traduce en el hincapié que ISO 9001 hace sobre el ajuste de las competencias del personal al trabajo que desempeña, y la especial atención que presta a la formación de los recursos humanos. Desde esta perspectiva hay

estudios que señalan que un sistema de gestión de la calidad bajo norma ISO mejora la gestión de la formación de los recursos humanos al facilitar el análisis de las necesidades formativas y optimizar el diseño de la formación gracias al requisito de evaluar la eficacia de las acciones de formación (Quazi, Jacobs, 2004).

Sin embargo la competencia del personal no sólo remite a las dimensiones de «saber» y «poder», sino que también conecta con la motivación del personal (el «querer»). Desde este punto de vista, la norma ISO considera que la formación debe acompañarse de medidas para concienciar al personal acerca de la importancia de su trabajo y de su contribución a los objetivos de la calidad (Cianfrani, Tsiakals y West, 2002). En este contexto se puede evocar la noción de *autoeficacia*⁸ como condición previa de la mejora de los niveles de motivación del personal y su grado de compromiso con la misión de la Biblioteca y sus objetivos de calidad. Basándose en ello, cabe considerar que la formación opera como elemento favorecedor de la motivación (querer) y de la capacidad para desempeñar el trabajo (poder).

La participación del personal también implica que éste permanezca atento tanto a las demandas de los usuarios, como al propio funcionamiento del sistema. Para hacerlo posible, la Biblioteca ha puesto en marcha en su intranet un buzón B2E con objeto de que el personal envíe a la Dirección las informaciones, percepciones, constataciones, etc. que pueda obtener en su trato diario con los usuarios y también para que pueda formular sugerencias acerca del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad. Del mismo modo la intranet ofrece un sistema específico para la notificación a Dirección de no conformidades.

d) *Enfoque basado en procesos*

De acuerdo con los principios de la norma ISO 9000, el sistema de gestión de la calidad se basa en un enfoque a procesos. Para llevarlo a cabo, se tuvo en cuenta que la noción de «proceso» representa una herramienta de innovación ya que, como señalan Biazzo y Bernardi (2003), identificar los procesos de una organización es un ejercicio de interpretación de cómo funciona la misma, toda vez que los procesos no tienen existencia objetiva sino que dependen del observador. Partiendo de ese carácter subjetivo estos autores reformulan la definición de proceso: «*un proceso es un sistema de actividades, subjetivamente identificadas de forma que pueda ser gestionadas de una manera holística y sistemática, que utiliza recursos para transformar inputs en outputs*»⁹. Con la estructura de proce-

⁸ El concepto de *autoeficacia*, acuñado por ALBERT BANDURA se define como las creencias de las personas acerca de sus propias capacidades para el logro de determinados resultados.

⁹ BIAZZO, Stefano and BERNARDI, Giovanni. Process management practices and quality systems standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification, p. 152.

resultante de ese ejercicio interpretativo sobre el funcionamiento de una organización, se dispone de un marco para entender cómo una organización crea valor para sus clientes, de modo que la identificación de los procesos constituye una elección de gestión importante por cuanto interpretar una organización en clave de procesos aumenta la capacidad organizacional para la innovación continua e incremental.

Para diseñar la arquitectura de procesos de la Biblioteca Universitaria de Vigo se contrataron los servicios de una consultora externa y se formó un Comité de Calidad en el que, junto a la Dirección y la consultora, participó parte del personal de la Biblioteca. Implicar al personal en la identificación, ordenación e interrelación de los procesos que formarían la base del sistema de gestión de la calidad pretendía enriquecer la reflexión interpretativa sobre la Biblioteca, facilitar el compromiso con el nuevo sistema de gestión y promover la aplicación del principio de «participación del personal».

Dentro de esta reinterpretación de la Biblioteca con arreglo al enfoque a procesos, el grupo promovió la redefinición de la misma en torno al modelo del CRAI. Así, se consideró que los procesos que creaban valor para los usuarios/clientes (procesos clave) iban más allá de los procesos bibliotecarios tradicionales, centrándose en la gestión y provisión de recursos de aprendizaje e investigación para el usuario.

e) *Enfoque de sistema para la gestión*

La norma ISO 9000 enuncia ese principio señalando que identificar y gestionar una organización en función de procesos interrelacionados permite mejorar su eficacia y su eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos. Este principio remite a la necesidad de integrar en una misma estructura todos los procesos necesarios para gestionar la calidad, tanto los que se dirigen a la realización o del servicio (los procesos clave), como aquellos otros procesos de gestión, seguimiento y medición que permiten un funcionamiento eficaz del sistema: gestión de los recursos, auditorías, revisión por la Dirección, etc.

Esta estructura sistémica se expresa gráficamente en el mapa de procesos de la Biblioteca Universitaria que ordena los mismos atendiendo a tres categorías : estratégicos, clave y soporte.

- Los procesos clave son aquellos que conllevan un contacto directo con el «cliente» y que, por tanto, se vinculan directamente a la prestación del servicio;
- los procesos de soporte se centran en aportar y gestionar los recursos necesarios para la realización de los procesos clave (gestión de recursos económicos, gestión económica, gestión de edificios, comunicación interna, etc.), y

- los procesos estratégicos son los encargados de fijar la orientación para que los procesos clave obtengan los resultados adecuados (planificación y fijación de objetivos, gestión de la calidad y mejora continua...).

En definitiva el mapa de procesos conforma el eje del sistema de gestión al integrar al conjunto de actividades y recursos necesarios para el logro de su eficacia. Con arreglo a él se ha estructurado la documentación del sistema en torno a tres grandes niveles :

- un nivel más genérico compuesto por documentos esencialmente declarativos: política de la calidad y manual de la calidad;
- un segundo nivel integrado por documentos basados en diagramas de flujo para documentar los procesos (procedimientos) y las actividades y tareas (instrucciones) a desarrollar por la Biblioteca para la prestación de sus servicios¹⁰;
- un tercer nivel integrado por los registros del sistema que recoge los documentos que evidencian los resultados obtenidos y las actividades desempeñadas.

La gestión de la documentación del sistema se lleva a cabo a través de la intranet de la Biblioteca y con arreglo a un procedimiento específico de aprobación, revisión y actualización de los documentos.

f) *Mejora continua*

Con relación a este principio, la norma ISO 9001:2000 obliga a «*mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión*» determinando los elementos básicos de esa mejora continua: la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas, y la revisión por la Dirección.

La Biblioteca es consciente de que el correcto engranaje de estos elementos resulta fundamental para aumentar continuamente su eficacia, así como de que esto no es posible sin la participación de diferentes agentes: usuarios, personal, Dirección, proveedores y aliados. Por ello, el sistema de gestión implantado incide en la necesidad e importancia del funcionamiento de diferentes canales de comunicación internos y externos que permitan un flujo

¹⁰ En este nivel se incluye también documentación adicional en forma de manuales específicos que detallan aún más las tareas y actividades a desarrollar para llevar a cabo los procesos y que, en buena medida, tienen que ver con los sistemas de automatización de la Biblioteca Universitaria.

permanente de información con estos agentes (opiniones, no conformidades, reclamaciones, sugerencias, acciones de mejora y otras consideraciones) y que revierten en el logro de la mejora continua del desempeño.

En este ámbito, al personal se le pide que se involucre en la detección y notificación de no conformidades y en el envío de sugerencias de mejora a través de la intranet de la Biblioteca. La incorporación de la Junta Técnica¹¹ a la revisión del sistema por la Dirección asegura otro cauce más de participación del personal en la mejora continua.

Junto al empleo de la política y los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías y la revisión por la Dirección, la mejora continua se basa en las acciones correctivas y las acciones preventivas:

- en el capítulo de las acciones correctivas (acciones para eliminar las causas de defectos o no conformidades conocidas o reales), la Biblioteca basa su actuación en la identificación de las mismas y el análisis de sus causas a partir de las reclamaciones de los usuarios, la detección y notificación de no conformidades, las auditorías internas y la revisión por la Dirección;
- por su parte, las acciones preventivas se orientan a la identificación de posibles causas de problemas con objeto de prevenir su aparición. Para ello la Biblioteca también se basa en el concurso de su personal que debe procurar identificar problemas y no conformidades potenciales, y transmitirlos a la Dirección de la Biblioteca a través del buzón B2E y las reuniones en el marco de la actividad de los órganos colegiados de la Biblioteca.

g) *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones*

La gestión de la calidad bajo norma ISO propone un enfoque científico basado en la toma de datos objetivos con objeto de detectar las causas de los problemas en lugar de reaccionar a los síntomas. En otro lugar ya nos hemos referido a las aptitudes que presenta esta norma para crear una cultura de la evaluación y la medición. A este respecto la norma indica que corresponde a la propia organización decidir qué procesos de seguimiento, medición y análisis quiere poner en marcha para demostrar la conformidad del producto/servicio, asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia (Cianfrani, Tsiakals y West, 2002).

¹¹ La Junta Técnica, compuesta por personal de la Biblioteca, es un órgano colegiado definido por el Reglamento de la Biblioteca Universitaria al que corresponde las misiones de consulta, coordinación, apoyo y asesoramiento a la Dirección de la Biblioteca y a la Comisión de Biblioteca.

Con arreglo a este principio se han llevado a cabo las siguientes actuaciones:

- en el terreno de la satisfacción del usuario, la Biblioteca emplea básicamente cuatro fuentes de información: reclamaciones de los usuarios, estudio de satisfacción basado en un cuestionario anual, resultados de las reuniones de las Comisiones de Biblioteca y comunicaciones directas con los usuarios;
- para la medición de la conformidad del sistema de gestión se ha implantado un sistema de auditorías internas periódicas y un mecanismo de revisión por la Dirección que involucra al equipo directivo, la Junta Técnica y el responsable de calidad;
- completa las herramientas de medición un sistema de indicadores de procesos que abarca varios indicadores sobre el uso de los servicios y recursos bibliotecarios, así como acerca de la satisfacción general del usuario, la satisfacción media con las acciones de formación de usuarios, el porcentaje de no conformidades por proceso, el tiempo medio de tramitación de las reclamaciones de los usuarios, el tiempo medio de catalogación, el índice de eficacia de las acciones de formación del personal y el porcentaje del personal que utiliza la intranet.

h) *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*

Como ocurre en las empresas del sector privado, la Biblioteca necesita proveedores que conozcan sus necesidades y expectativas. Esto hace que los proveedores desempeñen un papel importante en el cumplimiento de los objetivos de calidad de la Biblioteca (pensemos, por ejemplo, en la repercusión de los plazos de suministro del material bibliográfico) y obliga a integrarlos de algún modo en la gestión de la calidad aquella lleva a cabo. En definitiva se procura una asociación de beneficio mutuo, de modo que unas buenas relaciones entre proveedores y Biblioteca redunden en beneficio de ambas partes y contribuyan a mejorar la calidad del servicio.

Como primer paso para establecer una relación de mutua ganancia con sus proveedores, la Biblioteca ha establecido un sistema de evaluación de los mismos que permite indicar claramente qué espera la Biblioteca de ellos.

5. CONCLUSIÓN

El desafío competitivo al que se ven abocadas las universidades públicas les obliga a adoptar fórmulas de gestión de la calidad. Como fruto de esta situación las universidades han empezado a requerir a sus bibliotecas para que rindan cuentas y demuestren el valor de sus actividades, lo cual, a su vez,

ha conducido a que las bibliotecas reciban el mandato de adoptar sistemas de gestión de la calidad.

En un reciente libro sobre calidad en los servicios Leonard Berry (2004) advierte que «*un buen servicio no es lo suficientemente bueno como para garantizar la diferenciación frente a los competidores, para crear sólidas relaciones con el cliente, para competir en valor sin competir en precio, para animar a los empleados a ser aún mejores en su trabajo*»¹². La cita pretende destacar el alcance de la gestión de la calidad como factor de una competitividad que cada vez tiene más impacto sobre las universidades públicas y sus bibliotecas. Sin embargo, dado que operamos dentro de la lógica pública, la gestión de la calidad necesita ser reinterpretada o adaptada a las circunstancias concretas del sector público. De entrada se debe caer en la cuenta que las bibliotecas universitarias producen dos categorías de valor: un valor público consumido colectivamente por una comunidad universitaria y que remite al incremento del prestigio de su universidad, y un valor privado consumido individualmente por los usuarios de la biblioteca.

El diseño e implantación en las bibliotecas de sistemas de gestión de la calidad normalizados y certificados proporciona ventajas en ambos planos. En el plano del valor público en la medida en que la certificación del sistema aporta a la universidad ventajas de imagen, de prestigio o de valor de marca; en el plano del valor privado al facilitar un intercambio no económico entre la biblioteca y los usuarios: a cambio de la calidad del servicio que proporciona la biblioteca, los usuarios aportan coproducción del servicio y cumplimiento de las obligaciones que la propia prestación del servicio conlleva.

Algunos autores consideran que el cumplimiento de las normas y estipulaciones que imponen los servicios públicos forma parte de la coproducción, mientras que otros las distinguen al producirse la coproducción sobre una base voluntaria (Brudney y England, 1983). Además de la coproducción y el cumplimiento, Rowley (2000) propone otro elemento a obtener de los usuarios de las bibliotecas y, por tanto, a intercambiar con ellos: la mejora de las relaciones usuario-usuario. Para esta autora cada vez es más patente que la satisfacción de los usuarios también depende de las relaciones que ellos mismos establecen con otros usuarios en el contexto de la utilización de la biblioteca. El potencial de mejora del servicio de estas relaciones hace que las bibliotecas no sólo deban centrarse en gestionar las relaciones biblioteca-usuario, sino también las relaciones usuario-usuario.

Coproducción, cumplimiento y mejora de las relaciones usuario-usuario constituyen tres elementos valiosos para aumentar la eficacia y la eficiencia de la biblioteca y, en conexión con ello, su capacidad para competir con otros servicios de información. Desde esta perspectiva, la gestión de la calidad puede facilitar a las bibliotecas universitarias la obtención de todos esos *inputs* al suscitar un intercambio de calidad de servicio (entendida como satisfacción de nece-

¹² BERRY, Leonard L. *Un buen servicio ya no basta*, p. 20.

sidades del usuario) por coproducción, cumplimiento y relaciones usuario-usuario. El hecho de que una biblioteca cuente con un sistema de gestión enfocado a la satisfacción del cliente/usuario y que como tal sea reconocido por una entidad certificadora, puede actuar como un entorno favorecedor de dicho intercambio.

Al cumplir con el mandato de integrar la calidad en su gestión mediante la implantación de sistemas de gestión de la calidad normalizados y certificados, las bibliotecas universitarias pueden aumentar su valor público creando valor privado para sus usuarios. Con ello, se puede afirmar que el mandato de calidad que las instituciones universitarias formulan a sus bibliotecas con objeto de obtener prestigio que incremente su competitividad, constituye para las bibliotecas una oportunidad de incrementar su valor y consolidar su posición en los entornos crecientemente competitivos en los que debe operar.

La Biblioteca de la Universidad de Vigo emprendió su camino hacia la gestión de la calidad a partir del proceso de evaluación cuyo inicio coincidió con la elaboración de su Plan Director 2004-2007. Este Plan establece el marco estratégico de encaje de la calidad y su gestión en la Biblioteca al enfatizar como misión de la misma la creación de valor público. Dado que la generación de valor público (colectivo) se vincula a la creación de valor privado (individual) (Alford, 2002)¹³, el Plan Director permite ligar la creación de valor a la gestión de la calidad en una doble escala: valor público para la universidad y valor privado para los usuarios de la Biblioteca. La creación de valor para los usuarios remite a un intercambio de naturaleza no económica en el que la Biblioteca ofrece un servicio de calidad a cambio de la coproducción del servicio, el cumplimiento de las normas y la mejora de las relaciones usuario-usuario. Con ello la Biblioteca puede mejorar su eficacia y eficiencia y, por tanto, actuar más competitivamente.

En torno a estas consideraciones, la Biblioteca Universitaria de Vigo ha implantado un sistema de gestión de la calidad bajo norma ISO 9001:2000 que está sirviendo de plataforma para reconfigurar la biblioteca como un CRAI, transformarla en una organización de aprendizaje y mejorar los niveles de implicación y participación del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALFORD, John. Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 2002, vol. 62, n. 3, pp. 337-346.
- BANDURA, Albert. *Self-Efficacy*. [Fecha de acceso 22 marzo 2006]. Disponible en el documento *web*: <http://www.des.emory.edu/mfp/BanEncy.html>

¹³ Según dicho autor, «en términos de intercambio social (...) la organización pública proporciona valor público a la ciudadanía en el acto de proporcionar valor privado a sus clientes beneficiarios». ALFORD, *Op.cit.*

- BATTIN, Patricia. Panel on the Future of Libraries. *EDUCAUSE Review*, 2000, vol. 35, n. 1, pp. 69-71.
- BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *Líderes : estrategias para un liderazgo eficaz*, Barcelona: Paidós, 2001.
- BERRY, Leonard L. *Un buen servicio ya no basta*. Barcelona: Deusto, 2004.
- BIAZZO, Stefano and BERNARDI, Giovanni. Process management practices and quality systems standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification, *Business Process Management Journal*, 2003, vol. 9, n. 2, pp. 149-169.
- BRUDNEY, Jeffrey L., ENGLAND, Robert E. Toward a Definition of the Coproduction Concept. *Public Administration Review*, 1983, vol. 43, n. 1, pp. 59-65.
- BURKHALTER, Bettye B. How can institutions of higher education achieve quality within the new economy?, *Total Quality Management*, 1996, vol. 7, n. 2, pp. 153-160.
- BUTZ, Howard E. Strategic Planning: The Missing Link in TQM, *Quality Progress*, 1995, vol. 28, n. 5, pp. 105-111.
- CIANFRANI, Charles A., TSIKAKIS y Joseph J. WEST, John E. *ISO 9001:2000 comentada*, Madrid: AENOR, 2002.
- DODGSON, Mark. Organizational Learning: A Review of Some Literatures, *Organization Studies*, 1993, vol. 14, n. 3, pp. 375-394.
- FOUNTAIN, Jane E. Paradoxes of Public Sector Customer Service, *Governance*, 2001, vol. 14, n. 1, pp. 55-73.
- GOTZAMANI, Katerina D. The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations: A review of anticipated benefits and implementation pitfalls, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2005, vol. 54, n. 8, pp. 645-657.
- HERNON, Peter. Quality: New Directions in the Research. *The Journal of Academic Librarianship*, 2002, vol. 28, n. 4, pp. 224-231.
- LAKOS, Amos. Culture of Assessment as a Catalyst for Organizational Culture Change in Libraries, *4th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, August 15, 2001 at Pittsburgh, PA*, p. 311-319. [Fecha de acceso 22 marzo 2006]. Disponible en el documento *web*: <http://www.libqual.org/documents/admin/lakos.pdf>
- LAKOS, Amos and WILSON, Betsy. Defining a «Culture of Assessment», [Fecha de acceso 22 marzo 2006]. Disponible en el documento *web*: <http://personal.anderson.ucla.edu/amos.lakos/assessment/CulAssessToolkit/Assessdef3-new.pdf>
- LIU, Lewis G. The Economic Behavior of Academic Research Libraries: Toward a Theory, *Library Trends*, 2003, vol. 51, n. 3, pp. 277-292.
- MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, 1987, vol. 30, n. 1, pp. 11-24.
- MOORE, Mark. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1998
- NALEBUFF Barry J., BRANDENBURGER, Adam M. *Coopetición*, Madrid: Díaz de Santos, 1997.
- The 2003 OCLC Environmental Scan: Pattern Recognition*, Dublin, Ohio, OCLC, 2004. [Fecha de acceso 16 marzo 2006]. Disponible en el documento *web*: <http://www.oclc.org/reports/escan/introduction/default.htm>
- QUAZI, Hesam A., JACOBS, Ronald L. Impact of ISO 9000 certification on training and development activities: An exploratory study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2004, vol. 21, n. 5, pp. 497-517.

- ROWLEY, Jennifer. From users to customers?, *OCLC Sytems & Services*, 2000, vol. 16, n. 4, pp. 157-167.
- SOLINAS, Giovanni. Qualità e Knowledge Management in biblioteca: La gestione della conoscenza nei processi innovativi, *Biblioteche oggi*, 2001, n. 6, pp. 62-70.
- SWISS, James E. Adapting Total Quality Management (TQM) to Government, *Public Administration Review*, 1992, vol. 52, n. 4, pp. 356-362.