



POR **ANA AGUILAR GONZÁLEZ, PILAR FERNÁNDEZ ROCA Y PILAR PUYUELO RAMIZ**
(BARATZ, SERVICIOS DE TELEDOCUMENTACIÓN S.A.)

1. Gestión de la calidad en las bibliotecas

La *Calidad* es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que repercuten en la capacidad de la biblioteca para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas de los usuarios. Es un concepto relativo, dinámico y cambiante. Hay que tener en cuenta no sólo el servicio o el producto, sino los atributos asociados a ellos: rapidez, conductas de personal: no sólo el qué sino el cómo.

La Gestión de *Calidad* en las Bibliotecas implica un proceso de compromiso para la mejora continua desde una perspectiva integrada de los conceptos de *Calidad*, medio ambiente, salud y seguridad laboral, junto con otros aspectos financieros, humanos, éticos y de integración sociocultural. La Gestión de la *Calidad* define la política de la biblioteca, los objetivos, las evaluaciones, a priori y a posteriori, de los datos recogidos para desembocar en acciones correctivas y preventivas adecuadas. Este proceso de revisión constante es el que consigue la *Calidad* en la biblioteca.

Es necesario definir la política de *Calidad* que deberá contar con el compromiso explícito de la biblioteca para trabajar con *Calidad* a partir de ese momento. Se debe comunicar al personal y también públicamente a los usuarios y a la comunidad. Una comunicación externa obliga a comprometerse formalmente.

Los principios de la política de *Calidad* han de ser conocidos y compartidos por los empleados y estar consensuados con la administración gestora de la biblioteca.

El trabajo con *Calidad* no ha de ser teórico, ni alejado de la realidad. Se tiene que desarrollar un trabajo, con unos objetivos y unos ritmos compatibles con el funcionamiento diario de la biblioteca y que el personal los pueda asumir y seguir con regularidad.

Hemos de proponer unos objetivos de *Calidad* equilibrados con nuestros recursos y posibilidades, que sean ambiciosos para que motiven e impulsen al personal.

Comunicar, consensuar, compartir con todo el equipo de la biblioteca. Se ha de desarrollar un sistema de *Calidad* con pasión y convencimiento y saber trasladarlo a

las personas de la biblioteca para que compartan la ilusión por mejorar su trabajo y por ser partícipes de estos logros.

1.1. Calidad de la comunicación

Un punto susceptible de entrar en la gestión de *Calidad* es la Comunicación. La biblioteca comunica diariamente en su quehacer cotidiano, interna y externamente. Cuando se habla de comunicación en la biblioteca pública, se hace desde dos puntos de vista complementarios:

- ✓ **La comunicación externa:** que implicará la elaboración de un buen plan de comunicación y promoción de la biblioteca y la construcción de una imagen corporativa de prestigio.
Para cumplir los objetivos de la comunicación externa se trabajará con herramientas como la construcción de la imagen corporativa que la biblioteca quiere dar a conocer al exterior (usuarios externos e internos, la administración pública, los políticos responsables...), comunicando e interrelacionándose con los medios de comunicación locales.
Para saber qué se quiere comunicar y cómo hacerlo seguiremos unas pautas para elaborar y transmitir correctamente el mensaje. Restará definir a quién va dirigido el mensaje para lograr una comunicación eficaz dirigiéndonos especialmente al tipo de usuario final.
- ✓ **La comunicación interna:** que desembocará en la estructuración de un sistema de comunicación interno. La captación, estructuración y transmisión del conocimiento en la biblioteca será fundamental para el éxito.
Tras establecer los objetivos de cada proceso se concretará la implantación del sistema de comunicación interna (reuniones, otros medios de comunicación del conocimiento, la comunicación informal, etc). Debe definirse la Intranet, sus contenidos, la formación personal, etc.
Cada proceso deberá ir acompañado de un manual de acogida, redactado con ciertas pautas, que cumpla los requisitos como instrumento de integración y formación.
Los manuales de procedimiento son también imprescindibles para la gestión de Calidad de una biblioteca. Elaborar estos documentos conlleva ventajas muy visibles para la normalización de la biblioteca.
- ✓ Se hablará también de la "**comunicación in situ**". Es la comunicación intermedia que se establece en el momento en que el usuario entra a la biblioteca a utilizar algún servicio o a realizar alguna consulta.

1.2. Calidad orientada a la satisfacción del cliente

Principalmente la Gestión de la *Calidad* irá orientada a la satisfacción del cliente. Existe pues un trabajo previo, que ya se ha comentado anteriormente en este documento, que pretende conocer la realidad entre los servicios que la biblioteca da y los que espera el usuario.

Se debe estudiar cuáles son los clientes a los que dirigirse, para ello se tomarán criterios de segmentación y se dirigirán las estrategias de comunicación externa que se hayan concretado previamente.

Una biblioteca debe conocer y atender según sus necesidades a su público:

- Usuarios activos.
- Usuarios no activos.
- No-usuarios: sector de la población que nunca ha utilizado la biblioteca y personas que dejaron de hacerlo. Es un público al que no se suele tener en cuenta. Pueden serlo simplemente porque desconocen la existencia de la biblioteca o lo que ésta les puede ofrecer.

Los profesionales de la biblioteca deberán preguntarse ¿Quiénes son los no usuarios? ¿Cuáles son sus características? ¿Conocen lo que la biblioteca puede ofrecerles? ¿Qué razones tienen para no utilizar la biblioteca? ¿La han utilizado en alguna ocasión? ¿Qué servicios desearían que se les prestara? ¿Qué servicios desearían en el futuro? ¿Cuáles son sus percepciones y expectativas? ¿Qué beneficios buscan? ¿Qué tipo de experiencias y anécdotas pueden explicar de la utilización de la biblioteca?

La biblioteca tendrá que cubrir las necesidades y expectativas detectadas en los clientes con programas de *Calidad*.

La *Calidad* de un servicio o de una biblioteca siempre la define el cliente. Es decir, que por muchas certificaciones de *Calidad* que se tengan, si el usuario no está satisfecho, la biblioteca no trabaja con *Calidad*. Por tanto, *Calidad* y orientación al cliente son conceptos que van íntimamente vinculados.

Para satisfacer a los clientes no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas, es necesario asumir una actitud pro-activa que conduzca a identificar los atributos de *Calidad* que tienen impacto en la satisfacción del usuario.

En una biblioteca pública se debe atender como mínimo las siguientes expectativas:

- Atención personalizada.
- Credibilidad y capacitación profesional.
- Dar seguridad al cliente.

- Respetar la confidencialidad.
- Agilidad en la utilización de los servicios.
- Flexibilidad en las normas a aplicar.
- Buenos comunicadores, con empatía, amabilidad, etc.
- Cumplir todas las promesas.
- Reaccionar frente al error, admitiéndolo y corrigiéndolo.
- Agradecer las quejas, reclamaciones, sugerencias y felicitaciones de los usuarios.
- Mantener los detalles y los acabados impecables.
- Actualización de la información.
- Novedades literarias actualizadas.
- Obtención de la información de forma inmediata.
- Acceso adecuado y señalización correcta.
- Horarios de apertura continuados y en fines de semana.
- Ambiente cómodo, relajado y tranquilo.
- Climatización e insonorización adecuadas.
- Innovación tecnológica.

Esta lista de ejemplos dista mucho de ser exhaustiva. Cada biblioteca ha de identificar la imagen y la percepción que tienen sus usuarios de los servicios que ofrece y aquello que realmente desean. Debe trabajar continuamente para acortar la distancia entre ambos.

La evaluación permite conocer el grado de satisfacción que los usuarios tienen de los servicios que se prestan, permite un análisis más veraz y real de los datos que se poseen, llegando a interpretar posibles causas de falta de éxito, necesidades específicas y todo ello para que la biblioteca pueda dar una respuesta constructiva. Se debe seleccionar la técnica de evaluación más apropiada para el proceso o servicio que se desea estudiar, pensando a quién se dirigirá el estudio.

Existen varios tipos de evaluaciones, se debe seleccionar y aplicar aquella que realmente se adecua. Los tipos de evaluación son:

- **Evaluaciones internas:** son autoevaluaciones destinadas a mejorar aquello que se ofrece desde el punto de vista crítico interno de la organización. Dos instrumentos básicos que aseguran una buena evaluación interna son el mantenimiento de una adecuada batería de indicadores de funcionamiento y los grupos de mejora.
- **Evaluaciones externas:** siempre que se tengan los recursos, se puede acudir a realizar una evaluación externa a cargo de una empresa especializada en auditorías. Estas empresas proyectan una mirada objetiva de la organización que proporcionará un diagnóstico más preciso y objetivo de la misma. Se recomienda recurrir a estas ayudas externas en las primeras fases de un programa de *Calidad*, especialmente si deseamos iniciar el proceso de Certificación de la ISO 9001:2000.
- **Evaluaciones de los propios usuarios:** la evaluación periódica y sistemática de la biblioteca desde el punto de vista del ciudadano (usuario real o potencial) es imprescindible en el trabajo con *Calidad* porque aspiramos a saber qué desean y cómo desean recibir los servicios y las prestaciones de la biblioteca. La *Calidad* y la orientación de la biblioteca al ciudadano van íntimamente vinculados.

La encuesta es uno de los instrumentos más adecuados para medir tanto el grado de satisfacción que los ciudadanos en general, y los usuarios directos en particular, tienen de los servicios bibliotecarios, como su opinión. Se destaca la encuesta de opinión y la encuesta de satisfacción, esta última puede ser descriptiva o analítica.

A la vez existen otros métodos de evaluación para conocer el punto de vista del cliente, como son los grupos de discusión, las entrevistas personales, la gestión de reclamaciones y sugerencias, etc.

2. *Calidad*-Normativa: norma ISO 9001

2.1. Procesos de certificación de *Calidad*

Las bibliotecas pueden acogerse a tres procesos de certificación de *Calidad* que son:

- **EFQM:** es la *European Foundation for Quality Management*, una organización que se dedica a tangibilizar los principios de *Calidad Total* para que sea aplicable a organizaciones.
- **Calidad Total:** la GCT (*Gestión de la Calidad Total*), en inglés TQM (*Total Quality Management*), es una filosofía, una forma de trabajar que busca la excelencia en los resultados de las organizaciones.

- **ISO 9000:** es una normativa desarrollada por la ISO (International Standard Organization) para asegurar la implantación y seguimiento de los sistemas de *Calidad* en las organizaciones.

Estos procesos de certificación comparten ciertos objetivos de *Calidad*:

- Todos han sido creados para trabajar con la *Calidad* y para buscar la mejora en los resultados.
- El modelo EFQM posibilita poner en práctica la *Calidad total*.
- La ISO 9000 integra muchos aspectos de la EFQM.
- La ISO 9000 puede certificar los resultados conseguidos a través o bien del trabajo con *Calidad total* o bien con el modelo específico de EFQM.

2.2. Norma ISO 9000

Cuando hablamos de "*certificar*" tenemos que tener presente que existen dos tipos de certificaciones:

- ❖ **Certificación de productos:** es el proceso de emisión de un documento, un certificado, que da fe de que un bien se ajusta a determinadas normas o especificaciones establecidas.
Las condiciones para obtener la certificación oficial de un producto son las de haber superado los ensayos pertinentes en un laboratorio acreditado y tener auditado por AENOR el sistema de *Calidad* del proceso de fabricación del producto o suministro del servicio.
En los servicios públicos (bibliotecas) se está generalizando la Certificación de la organización como prestataria de servicios a los usuarios.
- ❖ **Certificación de empresas:** este certificado se basa en el establecimiento de un sistema que asegure la *Calidad* en una actividad concreta demostrando que cumple con los requisitos de la norma aplicable dentro de la serie ISO 9000 o equivalentes nacionales.

La "*implantación*" de un sistema de *Calidad* significa sistematizar un conjunto de acciones para implementar, controlar y mejorar los procesos de trabajo. En un modelo, como el marcado por las normas ISO, las acciones que hay que realizar para lograr la implementación del sistema de *Calidad* son:

- Fijar una política rectora de *Calidad*.
- Marcar objetivos.

- Planificar un programa de *Calidad*.
- Definir, desarrollar y documentar el sistema de *Calidad*.
- Mantener el sistema.

Para que un Sistema de *Calidad* funcione tiene que cumplir las siguientes características:

- ✓ Que afecte a todos los elementos de la organización.
- ✓ Que sea entendido y practicado por todo el personal.
- ✓ Que sea proporcional con los objetivos perseguidos por la dirección.
- ✓ Que lleve a mejorar el mercado, la productividad, la eficacia y reducir costes.
- ✓ Que sea dinámico y se adapte a los cambios en la organización y en su entorno.

¿Cómo implementar un sistema de *Calidad* en la biblioteca pública?

Iniciarse en la implementación de un sistema de *Calidad* implicará contar en principio con el apoyo de una consultora. El inicio de la Certificación ISO con su ayuda, conlleva las siguientes fases:

- *Diagnóstico de la situación y redacción de la documentación.* En primer lugar se necesita una evaluación inicial de la organización que consiste en recoger todos los aspectos que inciden sobre la *Calidad* del producto o servicio final. Dará lugar al Manual de *Calidad* y procedimientos, donde debe quedar claro la actividad de la organización, la organización del sistema, la política directiva en relación al tema de la *Calidad*, cuáles son los documentos que integran el sistema de *Calidad* y dónde se encuentran. En la redacción de los procedimientos ha de quedar constancia de lo que se hace, cómo se hace, cuándo y porqué.
- *La implementación del sistema.* Además de la redacción de los documentos necesarios implica trabajar por un cambio de actitudes, valores, prácticas y procedimientos de trabajo. Según Reyes Palacios entre los factores que posibilitan la implementación estarían:
 - Liderazgo de la dirección.
 - Orientarse al cliente.
 - Implicación de todos los recursos humanos.

- Planificación a largo plazo.
- Visión estratégica.
- Análisis, control y normalización de los procesos de trabajo para obtener las metas establecidas.
- Seguimiento y evaluación.
- Por el contrario, son *obstáculos*:
 - La pasividad de los directivos.
 - Satisfacción con el estado actual y no percepción de la necesidad de mejorar.
 - Falta de receptividad, incapacidad para asimilar influencias externas.

Las Normas ISO 9000 para la gestión de *Calidad*

El comité Técnico ISO/TC 176 fue creado con la finalidad de elaborar normas par la gestión de la *Calidad* en las empresas. De todas las normas elaboradas por este organismo las más conocidas has sido las de la serie ISO 9000 que incluye:

- La ISO 9001, destinada a empresas cuya actividad contempla el diseño, el desarrollo, la producción, instalación y servicio postventa de un producto.
- La ISO 9002 se destina a empresas cuya actividad se centra en la producción, instalación y servicio postventa del producto.
- La ISO 9003 se dedica a empresas cuya actividad se limita a la inspección y ensayo final de un producto.

La norma vigente en la actualidad es la ISO 9001:2000 que deroga a las anteriores ISO 9001, 9002 y 9003. Así actualmente están en vigor:

- ISO 9000:2000, *Fundamentos y vocabulario*: describe los fundamentos y especifica la terminología en los sistemas de gestión de *Calidad*.
- ISO 9001:2000, *Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos*: especifica las necesidades de los sistemas de *Calidad* aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para ofrecer productos que satisfagan las demandas de sus clientes.

- ISO 9004:2000, *Directrices para la mejora de desempeño*: proporciona objetivos amplios enfocados hacia la eficacia y la eficiencia de la organización.

Si la biblioteca pública desea certificar con las normas ISO, se tiene que acoger a la ISO 9001:2000, que está orientada a dar satisfacción al cliente e incluye algunos de los principios de la filosofía de mejora continua.

Las normas ISO 9000 no sólo miden la *Calidad* de productos o servicios, sino que establecen las necesidades para sistematizar y formalizar, documentándolos, procedimientos básicos de la organización.

Cómo iniciar la implementación del modelo ISO 9001:2000

Los pasos a dar para iniciar este proceso son:

- ❖ Tener claro que hay que adoptar una nueva mentalidad y una nueva filosofía de trabajo en la biblioteca.
- ❖ Es aconsejable recopilar información sobre lo que significa la Certificación, el trabajo que implica, asesorarse y formarse en la materia.
- ❖ Informar y formar al personal.
- ❖ Buscar una consultora externa para que nos asesore en el diagnóstico, en la redacción de documentos, etc.
- ❖ Nombrar a un responsable de la gestión de *Calidad* que a la vez puede ser el coordinador de proyecto.
- ❖ Organizar los equipos de trabajo, encargados de desarrollar los procedimientos, comprobar su uso, evaluarlos y actualizarlos periódicamente.
- ❖ Redactar la documentación necesaria.
- ❖ Realizar auditorías internas de prueba para comprobar el funcionamiento del sistema.
- ❖ Pasar la auditoría externa definitiva para lograr la certificación.
- ❖ Lograda la certificación, mantener el sistema con la ayuda de la consultora.

Ventajas, inconvenientes y costes de la Certificación ISO 9001:2000

Cuando una organización desea certificarse con la norma ISO 9001:2000 tiene que tener en cuenta las ventajas y los inconvenientes que ello le reportará como organización. Entre las ventajas cabría señalar:

- Es más fácil de aplicar que la Mejora Continua.
- Tiene más repercusión en el exterior, mejora la imagen y el prestigio.
- Ordena y organiza procedimientos, normas y tareas.
- Obliga a elaborar un diagnóstico general de toda la biblioteca.
- Obliga a mantener el sistema mediante evaluaciones continuas.

Algunas de las desventajas podrían ser:

- ✓ Es un sistema poco flexible.
- ✓ No asegura una mejora del servicio.
- ✓ Certifica aquello que se dice ofrecer y comprueba qué se ofrece, pero no lo mejor que puedes dar. En ello se diferencia de la Mejora Continua, que siempre está mejorando los procesos y preguntando si se puede hacer mejor.
- ✓ Si no están claramente marcados los objetivos, se puede obtener la certificación pero, en algún caso extremo, la implementación de la norma puede provocar que se ofrezca un peor servicio, ya que en ocasiones prioriza la sistematización y la documentación en contra de la flexibilidad en el servicio.
- ✓ Implica excesiva burocracia, puesto que se exige mucho papeleo y documentación.

Los procesos de *Calidad* también conllevan costes que se podrían regular estableciendo un control para lograr una mejor gestión presupuestaria, establecer el valor del servicio prestado y tomar decisiones. Por nombrar algunos:

- Costes de prevención.
- Costes de evaluación.
- Costes de fallos internos y externos.

Elementos clave para obtener la Certificación ISO 9001:2000

La clave principal para la obtención de la Certificación ISO 9001:2000 es la elección de una buena consultora. La biblioteca pública sólo ha de seguir las indicaciones de la consultora e invertir los recursos necesarios para redactar la documentación. Para obtener la Certificación es necesario tener en cuenta como elementos claves:

- Redacción de toda la documentación del sistema (Política de *Calidad*, Manual de *Calidad*, Procedimientos, Indicadores, etc.).
- Establecimiento de objetivos de mejora anuales.
- Elaboración de instrumentos de evaluación: indicadores, encuestas, etc.
- Establecimiento de canales para las sugerencias internas, externas, circuito para atender las reclamaciones y establecer el sistema para atender las "acciones preventivas y las correctoras".
- Comunicación sobre lo que se va a hacer y sensibilización del personal de forma continuada sobre la importancia de la implementación del sistema de *Calidad* en la biblioteca.

Mantenimiento de la Certificación ISO 9001:2000

Lo primero a tener en cuenta es que no se trata de un certificado que se consigue una vez y sirve para siempre. Cuando la biblioteca lo haya obtenido tiene que mantenerlo.

En general se mantiene también la Consultora que ha ayudado a obtener el Certificado porque el Sistema de Gestión de *Calidad* es algo dinámico.

Se irán realizando auditorías externas que evaluarán periódicamente la biblioteca para mantener el Certificado e identificarán las medidas preventivas o correctoras que sean oportunas.

Cualquier modificación en la forma de trabajo implicará la modificación del procedimiento redactado dejando constancia en el Manual. Las revisiones de la documentación estarán controladas y numeradas, y el responsable de *Calidad* debe archivarla y conservarla por un periodo de tres años.

Es necesario un cambio de mentalidad a nivel global sobre todo si lo que se desea es iniciarse con el trabajo en Mejora Continua, sistema que realmente ayuda a mejorar y a optimizar los servicios.

Los Indicadores en el Sistema de Gestión de *Calidad*

El objetivo de un sistema de indicadores es medir el grado de funcionamiento de la organización con vistas a proponer acciones de mejora e ir evaluando el impacto en el tiempo de estas acciones.

Los indicadores en un sistema de *Calidad* sirven de herramienta para evaluar la *Calidad* y la eficacia de los servicios de una biblioteca, así como valorar la eficiencia de los recursos asignados a esos servicios y actividades. Hay indicadores de diversos tipos:

- **Indicadores de rendimiento operacional**, relacionan inversión y producción, como los registros catalogados por hora o el coste de cada registro. Son útiles para la asignación de recursos a actividades y servicios en relación con los resultados que se obtienen...
- **Indicadores de eficacia**, relacionan la producción con el uso, como la proporción de documentos del fondo que se ha utilizado y la satisfacción del usuario con el préstamo.
- **Indicadores de coste-eficacia**, relación entre inversión y uso, entre los recursos destinados a un servicio y la utilización del mismo por los usuarios. Eficiencia de la biblioteca.

Cada sistema de indicadores es propio de cada biblioteca y de cada situación.

Elementos de los Indicadores

Los indicadores tienen la forma física de una plantilla. En cada uno de ellos es indispensable que estén presentes los siguientes elementos:

1. **Nombre del indicador:** se refiere a lo que representa, por ejemplo "Libros no encontrados o extraviados".
2. **Proceso:** se refiere al proceso sobre el que se construye el indicador, por ejemplo "Adquisiciones".
3. **Responsable:** tiene que constar en cada indicador la persona responsable de su mantenimiento.
4. **Criterio de aceptación:** es el margen de error tolerado. Es diferente para cada indicador y acordado de antemano con el auditor.
5. **Objetivo:** se refiere a lo que pretendemos saber con el indicador.
6. **Período de validez.**

7. **Método de medida:** se refiere a las dos medidas que ponemos en funcionamiento. Por ejemplo, en el indicador "libros no encontrados o extraviados" podría ser "Nº de libros no encontrados o extraviados / fondo en préstamo) * 100".
8. **Frecuencia de medición:** puede ser mensual, trimestral, anual, etc.

Criterios para la aplicación de Indicadores

Para utilizar un indicador en una biblioteca debemos asegurarnos de que reúne las características recogidas por la norma ISO 11620:

- **Contenido informativo.** Aporta información clarificadora, de manera que sea útil para medir una actividad, identificar los logros conseguidos, localizar problemas o deficiencias para actuar en su solución.
- **Tener fiabilidad.** Debe producir el mismo resultado en las mismas circunstancias.
- **Validez.** Debe medir lo que se quiere medir.
- **Idoneidad.** Tiene que adecuarse al objetivo para el que se ha formulado.
- **Practicidad.** Deberá utilizar datos que resulten accesibles con un esfuerzo razonable.
- **Comparabilidad.** Si se usa para comparar bibliotecas debe permitirlo.

El uso de los indicadores tiene limitaciones, no se pueden obtener valores óptimos a la vez en todos ellos. Los resultados se deben interpretar con cuidado, asegurándose que no ha habido errores de muestreo o subjetividad en las mediciones y teniendo en cuenta que también influye el comportamiento de los usuarios.

Bibliografía

- AGATHOCLÉOUS, A. *De la prise en compte de l'utilisateur à la performance globale. En: Bulletin des Bibliothèques de France.* T. 43, N° 1. París: Enssib, 1997, p. 27-29. Recurso en línea:
<http://www.enssib.fr/bbf/bbf-98-1/03-agathocleous.pdf> 
- ALONSO, V., BLANCO, A. *Dirigir con Calidad Total.* Madrid: Esic, 1990

- BADIA GIMÉNEZ, A. *Calidad Modelo ISO 9001 versión 2000*. Bilbao: Deusto, 2002
- BERRY, T. H. *Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad total*. Madrid: MacGraw-Hill, 1992
- CAMPUS VIRTUAL CITA-FUNDACIÓN GERMÁN SÁNCHEZ RUIPÉREZ. *Gestión del conocimiento y gestión de la Calidad en la biblioteca pública*. Recurso en línea: <http://campus.fundaciongsr.es/camci/index.php>
- ESCOBAR GÓMIZ, R., CANO SOLA, A. *Sistemas de gestión de Calidad: una propuesta de modelo de procesos para un servicio de préstamo interbibliotecario*. En: Boletín de la ANABAD. T. 54, Nº 1-2, 2004, p. 579-596. Recurso en línea: <http://www.anabad.org/archivo/docdow.php?id=133>
- FELIU, T., PERMANYER, J. *Avaluació de la satisfacció dels usuaris de les biblioteques públiques*. En: *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*. Nº 9, (deseembre 2002). Recurso en línea: <http://www.ub.es/biblio/bid/09feliu.htm>
- FLAMARIQUE LEOZ, E. *Certificación de Normas y especificaciones en el ámbito de las administraciones públicas. Cartas de Servicio*. En: *2ª Jornadas de Calidad y Mejora de las Administraciones Públicas*, Pamplona, 3 y 4 de noviembre de 2004. Recurso en línea: http://www.navarra.es/appsext/JornadasCalidad/ponencias_pdf/flamarique.pdf

- FREIRE SANTOS, J. L. (y otros). *La Nueva ISO 9000:2000: análisis comparativo con la ISO 9000:1994*. Madrid: Fundación Confemetal, 2003
- FUENTES, J. J. *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Gijón: Trea, 1999
- GÓMEZ FRAILE, F., TEJERO MONZÓN, M., VILAR BARRIO, J. F. *Cómo hacer el Manual de Calidad según la nueva ISO 9001:2000*. 2ª ed. Madrid: Fundación Confemetal, 2002
- GÓMEZ HERNÁNDEZ, J. A. *Gestión de bibliotecas*. Madrid: DM, 2002. Recurso en línea: <http://www.um.es/gtiweb/jgomez/bibgen/intranet/04gestion-b.PDF> 
- JAMES, P. *La gestión de la Calidad total*. Un texto introductorio. Madrid: Prentice Hall, 2004
- LOZANO DÍAZ, R. *La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandando personas*. Gijón: Trea, 2006
- PANDE, P. S., NEUMAN, R. P., CAVANAGH, R. R. *Las claves prácticas de Seis Sigma*. Una guía dirigida a los equipos de mejora de procesos. Madrid: McGraw-Hill, 2002

- PEACH, R. W. *Manual de ISO 9000*. 3ª ed. México: McGraw-Hill, 1999
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. *Gestión de la Calidad empresarial*. Madrid: Esic, 1994
- RED MUNICIPAL DE BIBLIOTECAS DE MURCIA. *Plan de Calidad*. Recurso en línea: http://www.rmbm.org/planCalidad/rmbm_plandeCalidad.doc 
- RUIZ-CANELA LÓPEZ, J. *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna*. Madrid: Ra-ma, 2003
- UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ. *Manual de diseño de procesos*. Recurso en línea : <http://Calidad.umh.es/es/procesos.htm>