

*II Jornadas Universitarias de Calidad y Bibliotecas
"Objetivo: la excelencia". Málaga, 20 y 21 de mayo de 2010*

Comunicación:

Biblioteca Complutense de Madrid: evaluando cargas de trabajo para la mejora del servicio público.

Autores:

Javier García García
jgarcia@pas.ucm.es

José A. Berbes Cardos
jaberbes@buc.ucm.es

Javier Gimeno Perelló (*)
jgimeno@buc.ucm.es

Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. Coordinación de Innovación y Calidad. Servicio de Evaluación de Procesos y Centros.

(*) Presenta la comunicación

Abstract

En el ejercicio del Plan Estratégico 2007-2009 y del Plan de Mejoras de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (BUC), su Servicio de Evaluación de Procesos y Centros ha elaborado un estudio de distribución e indicadores de cargas de trabajo correspondiente al año 2008 para evaluar el desempeño bibliotecario en todos los centros que conforman la BUC, con el fin de mejorar sus servicios al usuario. El estudio se ha realizado a partir de los datos arrojados por la Encuesta de Evaluación del Desempeño suministrada a todo el personal de la biblioteca. Dicha encuesta ha sido respondida por el 99,9% de la plantilla de la BUC.

Se contemplan datos relevantes para el análisis de las cargas de trabajo, tanto de la BUC en su conjunto, como de cada uno de sus centros, tales como: número de horas anuales de dedicación a cada actividad en cada biblioteca; PETC (Personal Equivalente a Tiempo Completo) según el área profesional, los turnos de trabajo, el sexo o el tipo de personal, etc. Con este estudio, se pueden conocer aspectos determinantes del servicio de biblioteca, como el nivel de eficiencia de cada centro, en función del número o porcentaje de PETC dedicado a una tarea y la producción generada.

Palabras clave

Cargas de trabajo / Evaluación del desempeño / Personal Equivalente a Tiempo Completo (PETC) / Encuesta de Evaluación del Desempeño / Evaluación de la calidad

Introducción

Durante el curso 2009-2010, la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (BUC), a través de su Servicio de Evaluación de Procesos y Centros, ha elaborado la Encuesta de Evaluación del Desempeño.

El resultado de esta encuesta, suministrada a todo el personal de la biblioteca, ha sido un estudio de distribución e indicadores de evaluación del desempeño o cargas de trabajo correspondiente al año 2008, para evaluar el desempeño bibliotecario en todos los centros que conforman la BUC, con el fin de mejorar sus servicios al usuario.

Este trabajo constituye una de las propuestas de mejora incluidas en el Plan de Mejoras de la BUC, elaborado a lo largo de su proceso de evaluación de la calidad, bajo criterios ANECA, para su certificación (año 2005), y forma parte, a su vez, de uno de los objetivos operativos del Plan Estratégico de la Biblioteca 2007-2009. Trabajo este que será renovado anualmente en sucesivas ediciones a lo largo del próximo período contemplado en el actual Plan Estratégico de la BUC 2010-2013.

Para la realización de este estudio se ha utilizado una unidad básica de análisis, denominada *PETC* (Personal Equivalente a Tiempo Completo), referencia correspondiente a una jornada laboral de 35 horas semanales distribuidas entre 215 días trabajados al año (1505 horas anuales). El *PETC* permite conocer el tiempo de dedicación del personal a cada actividad considerando todas las casuísticas posibles (reducciones de jornada, horarios según tipo de personal, bajas, sustituciones, traslados, becarios, etc.)

El estudio incluye datos relevantes para el análisis de las cargas de trabajo, tanto de la BUC en su conjunto, como de cada uno de sus centros, tales como: número de horas anuales de dedicación a cada actividad en cada biblioteca; *PETC* según el área profesional, los turnos de trabajo, el sexo o el tipo de personal; número de personal efectivo que trabaja en la biblioteca, según sea personal de turno de mañana, de tarde, personal de plantilla, becarios y otros, etc. balance comparativo del *PETC* dedicado a las diferentes tareas con el total de la BUC, del área y del tipo de biblioteca, incluyendo en los tres casos el diferencial entre dedicación y producción y balance en *PETC*, entre muchos otros datos.

El estudio permite observar, por ejemplo, aspectos como las diferencias porcentuales existentes entre dedicación y producción del *PETC* de cada centro con su correspondiente área (Humanidades, CC. Sociales, CC. Biosanitarias o CC. Experimentales), el tipo de biblioteca y el conjunto de la BUC, así como el balance en *PETC* resultante. De este modo, conocemos de manera objetiva y contrastada el nivel de eficiencia de cada centro, en función del número o porcentaje de *PETC* dedicado a una tarea y la producción generada. Así, tenemos que habrá excedente de *PETC* cuando el porcentaje de *PETC* dedicado es superior al porcentaje de la producción (lo que indica menos carga de trabajo, por consiguiente, baja eficiencia); por el contrario, habrá déficit de *PETC* cuando el porcentaje de *PETC* dedicado es inferior al de la producción (es decir, más carga de trabajo, lo que indica alta eficiencia). Es importante señalar que la alta o baja eficiencia solamente indica una mayor o menor dedicación *PETC* a una actividad determinada, y no la calidad del trabajo realizado en

la mayoría de los casos. Lo habitual en la BUC es dedicar más PETC a las actividades más demandadas en virtud de la naturaleza del centro (préstamo, proceso técnico, adquisición, etc.), en perjuicio de las menos solicitadas por los usuarios o menos habituales según el tipo de biblioteca.

¿Para qué los informes de cargas de trabajo?

- Recoger datos ⇨ Analizar los datos.
- Profundizar en análisis de la situación de la BUC.
- Entender mejor para mejorar nuestra gestión mediante nuevas herramientas:
 - Indicadores aprobados
 - Informes de cargas de trabajo
- Para que reflexionemos sobre:
 - la distribución de las tareas en la BUC
 - la incidencia real de las cargas de trabajo
 - la eficiencia en el desempeño
 - la necesidad de redistribuir RRHH para modernizar la organización e incidir más en áreas estratégicas
- Para reflejar y ayudar a mejorar la evolución de las bibliotecas/servicios.
- Para proporcionarnos herramientas de negociación y diálogo para justificar objetivamente nuestras necesidades:
 - Ante las autoridades de la universidad
 - Ante decanos y gerentes
 - Ante la dirección de la BUC
 - Ante otras bibliotecas y servicios centrales
 - Ante la plantilla
- Análisis ⇨ labor de toda el área directiva de la BUC.
- Proponemos que cada biblioteca/servicio elabore un informe o memoria anual para:
 - Posibles enmiendas a los datos estadísticos.
 - Propuestas para mejorar la recogida de datos.
 - Propuestas para la detección de las nuevas necesidades de los usuarios.
 - Aspectos no contemplados en la *Memoria Estadística 2008*.
 - Observaciones metodológicas para la correcta interpretación o la mejora de los indicadores e instrumentos de estimación de cargas de trabajo.
 - Análisis de los resultados de la BUC.
 - Análisis de los resultados de la biblioteca/servicio en cuestión, que incluya:
 - Detección de puntos fuertes.
 - Detección de áreas de mejora.
 - Detección de necesidades:
 - de personal (en turnos de mañana y/o tarde)
 - de infraestructuras
 - presupuestarias
 - Establecimiento de objetivos estratégicos y operativos a corto (curso 2009-2010) y medio plazo.
 - Propuesta de objetivos estratégicos para la BUC que se incorporen a la Planificación Estratégica 2010-13.

I. Metodología aplicada para la estimación de cargas trabajo en las bibliotecas de la BUC

1. Personal de la biblioteca

BIBLIOTECA X

(1 trabajador equivalente a tiempo completo (TTC) = 1.505 h./año, 215 jornadas/año)

Trabajadores

■ ♀ ♀ ♀ ♀ 35 h./semana	= 4 TTC
■ ♀ 35 h./semana (de baja 6 meses en 2008)	= 0,5 TTC
■ ♀ ♀ 31 h./semana	= 1,7 TTC
■ ♀ liberado sindical total = 0 horas	= 0 TTC
■ ♀ becaria 5 h. = 25 h./semana	= 0,7 TTC
■ ♀ becario 3 h.= 15 h./semana	= 0,4 TTC

10 personas

7,3 TTC

2. Cuadro de reparto de tareas (CRT) de la Biblioteca X

Se rellena una ficha por cada trabajador:

Trabajador A ♀

Actividades principales	Dedicación
■ Adquisición	5%
■ Proceso técnico	25%
■ Búsqueda y colocación	10%
■ Préstamo	10%
■ PI	10%
■ Control y manten. colec.	10%
■ Información	20%
■ Formación usuarios	10%
■ Apoyo docencia	15%
■ Extensión cultural	5%

Trabajador B ♀

Actividades principales	Dedicación
■ Adquisición	5%
■ Proceso técnico	25%
■ Búsqueda y colocación	10%
■ Préstamo	10%
■ PI	10%
■ Control y manten. colec.	10%
■ Información	20%
■ Formación usuarios	10%
■ Apoyo docencia	15%
■ Extensión cultural	5%

100%

3. Suma de los % dedicación de la biblioteca por actividades

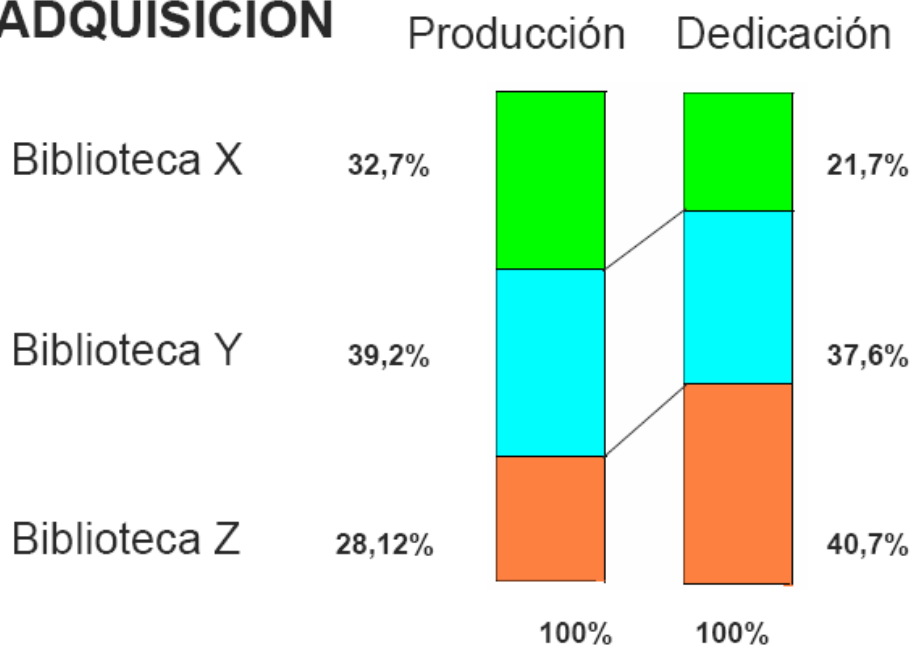
- A los % de dedicación de trabajadores con jornada inferior a 35 h/semana se les aplica un factor de corrección.
 - P.e. : % de dedicación de un becario de 5 h:
 5h x 5 días = 25 h./semana
 1 TTC = 35h./semana
 Luego: 25 H./semana = 0,7 TTC
 Su 100% de dedicación se multiplica por 0,7 = 70%
 Su 100% dedicación suma como un 70% de un TTC

- Cada 100% de dedicación a una actividad supone 1 TTC dedicado a ella.

Biblioteca X Σ % dedicación

Actividades principales	Dedicación
■ Adquisición	75 %
■ Proceso técnico	110 %
■ Búsqueda y colocación	70%
■ Préstamo	125%
■ PI	60%
■ Control y mant. colec.	60%
■ Información	65%
■ Formación usuarios	53%
■ Apoyo docencia	35%
■ Extensión cultural	5%
■ Tareas organizativas	30%
730%	

ADQUISICIÓN



6. Balance eficiencia TTC de las bibliotecas en Adquisiciones

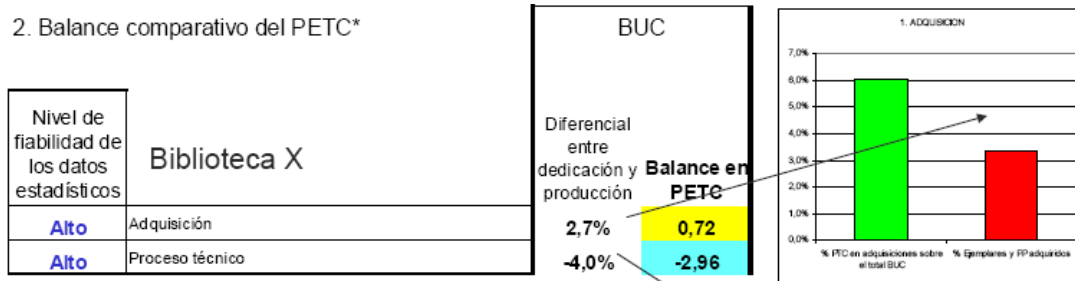
	Biblioteca X		Biblioteca Y		Biblioteca Z	
Adquisición	21,7% personal PRODUCE 32,7%		37,6 % personal PRODUCE 39,2%		40,7% personal PRODUCE 28,1%	
Grado de eficiencia en Adquisición	Muy eficiente		Eficiente		Poco eficiente	
	TTC de X = 0,75	TTC de acuerdo con producción = 1,1	TTC de Y = 1,30	TTC de acuerdo con producción = 1,35	TTC de Z = 1,40	TTC de acuerdo con producción= 0,96
Balance TTC	-0,35 TTC		-0,05 TTC		+0,44 TTC	

	Ejemplares adquiridos por jornada dedicada
Biblioteca X	32, 2
Biblioteca Y	21,4
Biblioteca Z	14,2
Global bibliotecas X+Y+Z	20,6

2. Balance comparativo del PTC*

Biblioteca X		BUC		ÁREA		TIPO BTCA.	
		Diferencial entre dedicación y producción	Balance en PTC	Diferencial entre dedicación y producción	Balance en PTC	Diferencial entre dedicación y producción	Balance en PTC
Alto	Adquisición	-4,0%	-1,07	-13,6%	-0,98	-8,5%	-1,13
Alto	Proceso técnico	1,1%	0,77	4,9%	1,06	0,6%	0,23
Alto	Búsqueda y colocación de ejemplares	-0,4%	-0,20	1,8%	0,21	0,1%	0,03
Alto	Préstamo	0,6%	0,49	-0,1%	-0,02	1,6%	0,78
Alto	Préstamo interbibliotecario	0,5%	0,12	4,0%	0,16	2,4%	0,25
Medio	Control y mantenimiento de la colección	-3,1%	-1,16	-9,6%	-0,99	-2,4%	-0,46
Bajo	Información	-1,2%	-0,64	-38,3%	-6,37	2,1%	0,52
Medio	Formación de usuarios	-5,1%	-0,71	-13,9%	-0,69	-11,6%	-0,79
Medio	Apoyo a la docencia	-6,1%	-0,52	-16,4%	-0,43	-8,4%	-0,31
Bajo	Extensión cultural	-5,9%	-0,23	-18,5%	-0,08	-10,0%	-0,12
Alto	Tareas organizativas	-3,7%	-1,41	-11,9%	-0,80	-7,4%	-0,92

2. Balance comparativo del PETC*



0,72 PETC de dedicación a adquisiciones podría dedicarse a proceso técnico para disminuir el déficit de -2.96 PETC

4. Productividad del desempeño – carga de trabajo / unidad de tiempo

Biblioteca X

- 5.000 ejemplares/año
- 0,7 TTC dedicados = 1505 h x 0,7 = 1.053,5 h./año
- 1 jornada = 7 horas.
- 1.053,5 : 7 = 150,5 jornadas dedicación a Adquisiciones en Biblioteca X
- 5.000 ejemplares : 150,5 jornadas = 32,2 ejemplares/jornada

Productividad Biblioteca X = 32, 2 ejemplares adquiridos por jornada dedicada

	Ejemplares adquiridos por jornada dedicada
Biblioteca X	32, 2
Biblioteca Y	21,4
Biblioteca Z	14,2
Global bibliotecas X+Y+Z	20,6

II. La Encuesta de Evaluación del Desempeño / Cuadro de Reparto de Tareas.

Los dos principales objetivos del Informe de Evaluación del Desempeño / Cuadro de Reparto de Tareas son:

- determinar el tipo de funciones que se desempeñan en la Biblioteca
- porcentaje de tiempo destinado por el personal a cada una de las funciones

Encuestas contestadas por el personal de plantilla:

- Plantilla: 438
- Encuestas cumplimentadas por el personal de plantilla: 435
- Porcentaje de encuestas cumplimentadas por el personal de plantilla: 99,9%.
- Sólo tres trabajadores se negaron a rellenar la encuesta.
- Becarios: 87
- Encuestas cumplimentadas por becarios: 87
- Porcentaje de encuestas cumplimentadas por becarios: 100%

Todas las respuestas fueron confrontadas por los respectivos directores de bibliotecas para evaluar el grado de coincidencia entre lo manifestado por el trabajador y la realidad objetiva de su desempeño. En 46 casos había pequeñas discrepancias entre lo manifestado por el trabajador y el director (11% del total), dando como resultado un 89% de coincidencias entre uno y otro.

Datos cuantitativos de la jornada laboral. La encuesta está avalada por los siguientes datos objetivos de personal:

- Jornadas laborales: 93.740
- Jornadas laborales con ausencias no sustituidas: 4.559 (5% del total)

Distribución del personal

Por grupos	A-1	A-2	C-1 y C-2
Mañana	35	102	159
Tarde	3	22	116

Por tipo:	Funcionarios	Laborales	Interinos
Mañana	234	33	27
Tarde	103	9	31

■ **Distribución del personal:**

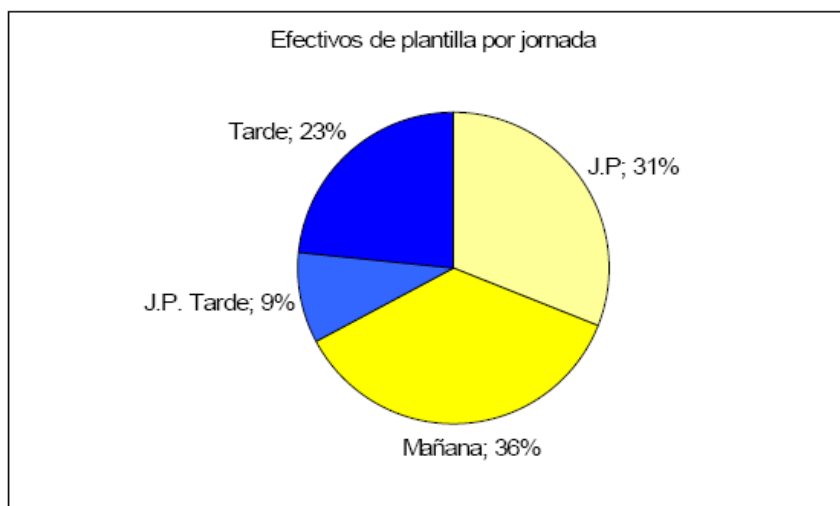
○ **Por grupos de funcionarios:**

- 38 funcionarios de grupo A-1 entre los turnos de mañana y tarde, siendo 35 de jornada de mañana y 3 de tarde.
- 124 funcionarios de grupo A-2, siendo 102 de mañana y 22 de tarde.
- De los grupos C-1 y C-2 la BUC dispone de 275, de los cuales, 159 pertenecen al turno de mañana y 116 a la tarde.

○ **Por tipo de contrato:**

- En total, la BUC tiene 337 funcionarios, correspondiendo a 234 del turno de mañana y a 103 del turno de tarde.
- Cuenta con 42 trabajadores en régimen laboral, de los cuales, 33 pertenecen al turno de la mañana y 9 al de la tarde.
- Por último, la BUC dispone de 58 interinos, siendo 27 de mañana y 31 de tarde.

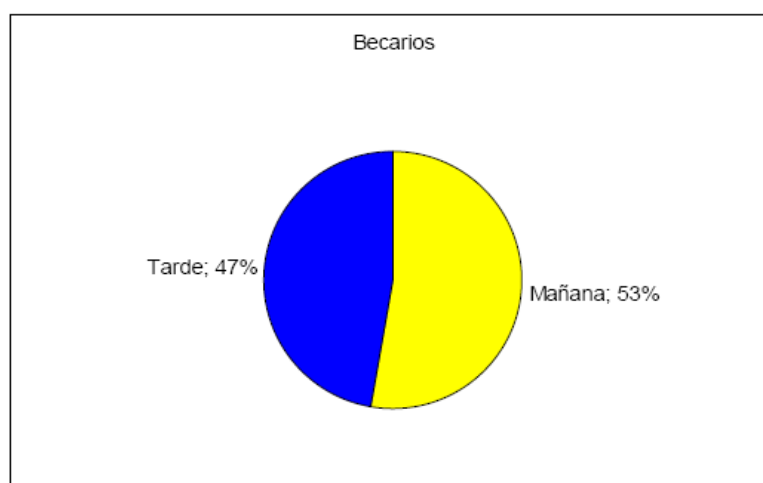
Personal de plantilla por tipo de jornada



J.P	Mañana	J.P. Tarde	Tarde	Total
136	159	41	102	438

- Por tipo de jornada:
 - De un total de 438 trabajadores, 136 son de jornada partida mañana y tarde, que corresponde al 31% del total, y 41 de tarde y mañana, lo que supone el 9% de la plantilla; 159 personas son sólo de mañana, es decir, el 36%, y 102 de tarde, el 23%.
- Becarios
 - Por lo que se refiere a los becarios, el 53% son del turno de mañana, es decir, 46 becarios, y 41 de la tarde, que equivale al 47%.

Becarios por turno



Mañana	Tarde	Total
46	41	87

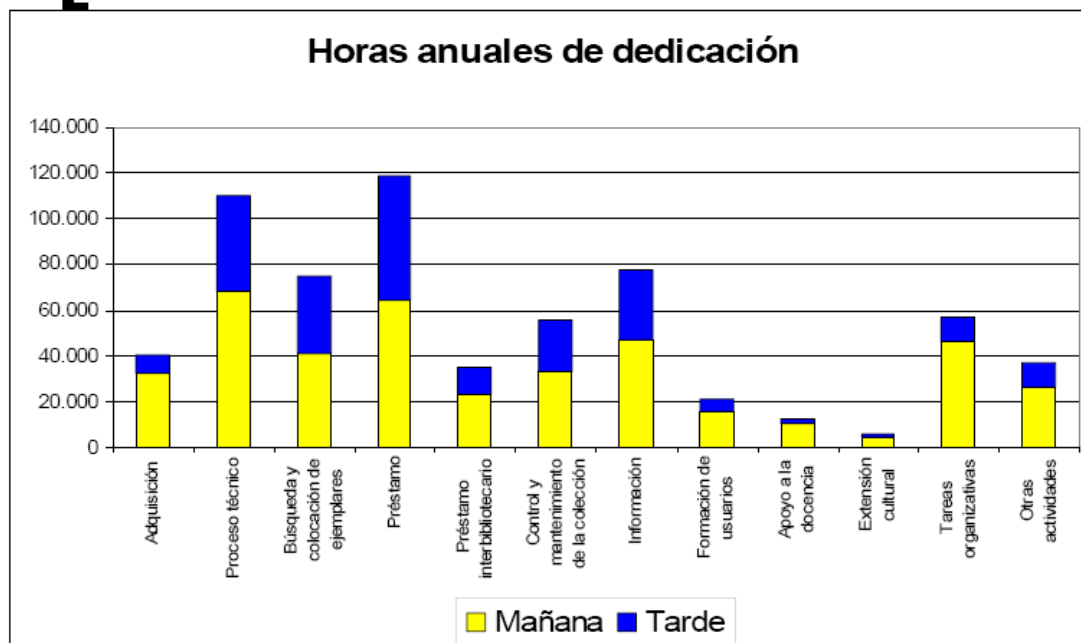
- Un 6% diferencia el porcentaje de becarios entre el turno de mañana y de tarde, siendo aquél ligeramente superior a éste.

Puntos de atención permanente

- Puntos de atención permanente en los centros:
 - 86 en el turno de mañana.
 - 68 en el turno de tarde.
- % del personal en puntos de atención permanente:
 - 32 % en turno de mañana
 - 44% en turno de tarde
- Estos datos revelan una disparidad importante entre ambos turnos: habiendo más puntos de atención permanente en el turno de mañana (86), sin embargo, aquellos son atendidos por un porcentaje inferior de personal respecto del turno vespertino (32%).

- Ello se explica porque en el turno matinal hay más personal técnico sin funciones de atención permanente; por consiguiente, el grueso de estas tareas recae sobre el personal auxiliar.
- En el turno de tarde, en cambio, las tareas de atención permanente son inferiores respecto de la mañana, estando más repartidas entre el personal.

Horas anuales de dedicación



- En este gráfico puede apreciarse en número anual de horas, la dedicación a las diferentes tareas entre los turnos de mañana y tarde.
- El turno de mañana dedica más horas a todas las tareas, tanto técnicas como no técnicas. Por lo que respecta a estas últimas, la mayor dedicación matinal se debe a una superior demanda de servicios en ese turno por los usuarios. Si bien, el préstamo y la búsqueda y colocación de ejemplares es muy similar en ambos turnos.
- La mayor dedicación matinal a tareas y servicios más técnicos, como tareas organizativas, formación de usuarios o apoyo a la docencia, se debe al mayor número de personal técnico y directivo en ese turno. Pero es de destacar la escasa diferencia entre ambos turnos para tareas como proceso técnico.

Datos por género

Personal de plantilla:

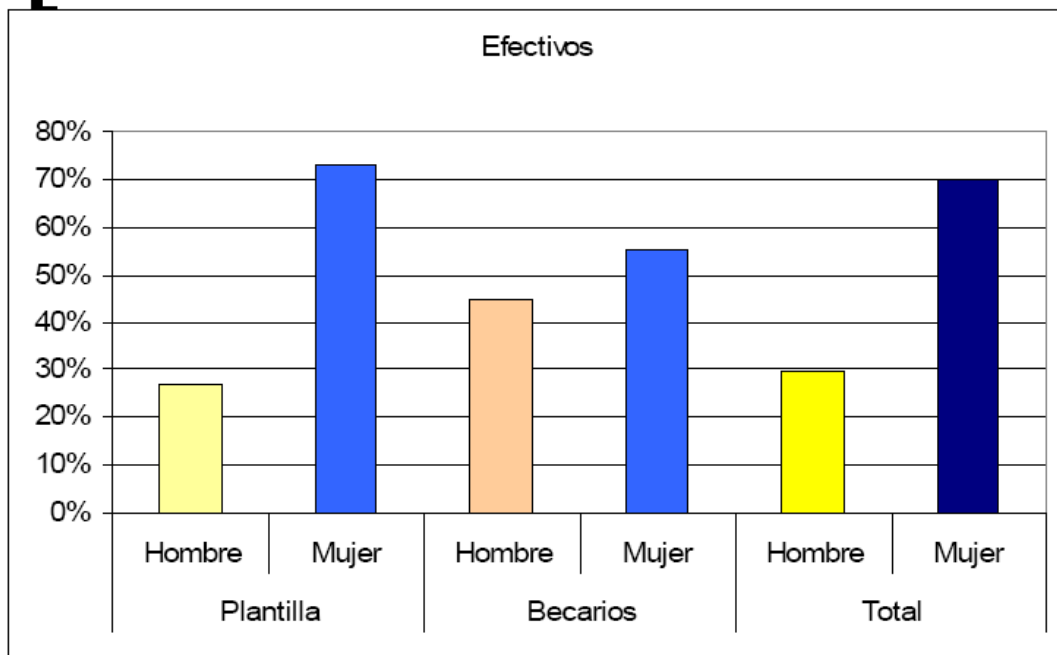
Hombres	Mujeres	Total
118	320	438

Becarios:

Hombre	Mujer	Total
39	48	87

- Fiel a la tradición, este oficio continúa siendo abrumadoramente femenino, 320 mujeres frente a 118 hombres, 202 mujeres más, una diferencia de 72% a su favor. Diferencia que se reduce considerablemente a 9 en el caso de los becarios.

Distribución personal por genero



Con una diferencia tan notable de mujeres frente a hombres, es lógico que la mayor tasa de actividad recaiga sobre ellas. Pero hay que destacar un dato significativo: siendo mayoría mujeres en la plantilla, un 40% de las tareas organizativas recae sobre los hombres, lo que indica que un alto porcentaje de los puestos directivos se ocupa por ellos.

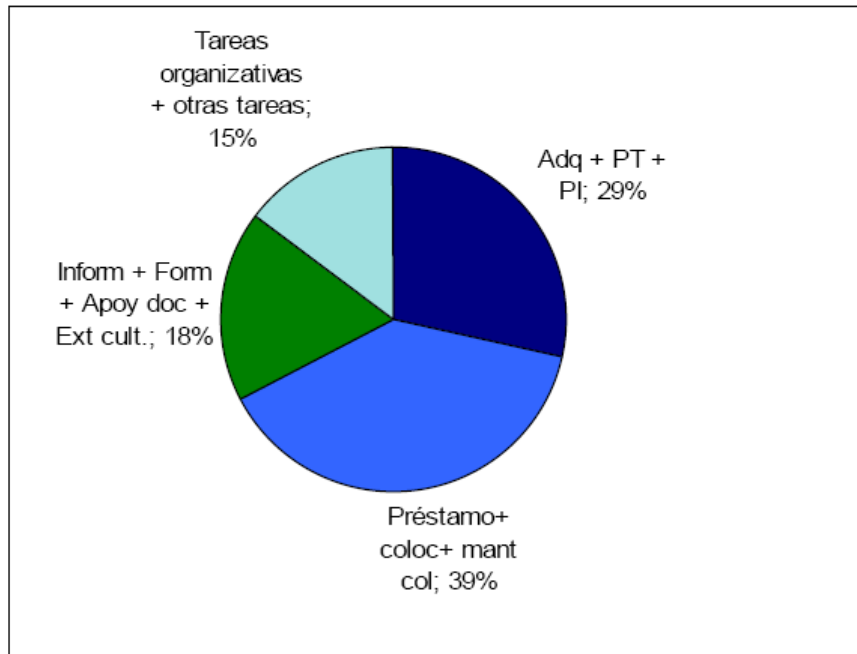
Total horas de trabajo

	Horas de trabajo			
	Total	%	Mañana	Tarde
Plantilla	647.945	91%	414.140	233.805
Becarios	63.380	9%	33.720	29.660
Total	711.325		447.860	263.465



- Un 63% más de horas de trabajo se destina en el turno de mañana
- Del total de trabajadores de la BUC, el 9% son estudiantes becarios.

Dedicación por bloques de tareas

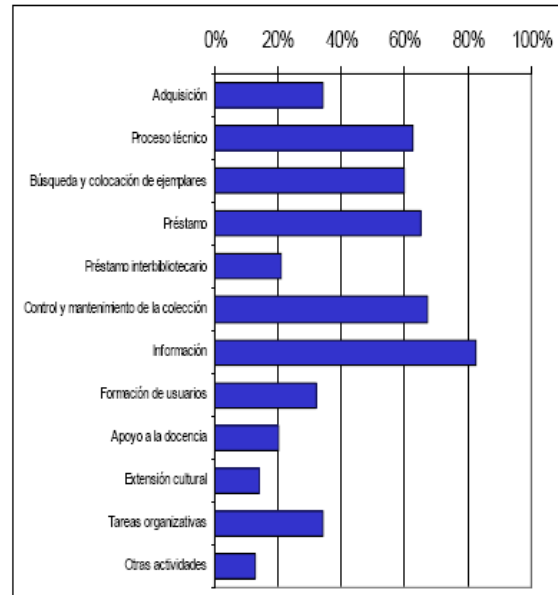


- Actividades no técnicas como préstamo, colocación y mantenimiento de la colección, se llevan el grueso de la dedicación total, un 39%, seguido de las tareas técnicas de adquisición, proceso técnico y préstamo interbibliotecario, con un 29%.

Participación del personal de plantilla en las diferentes tareas

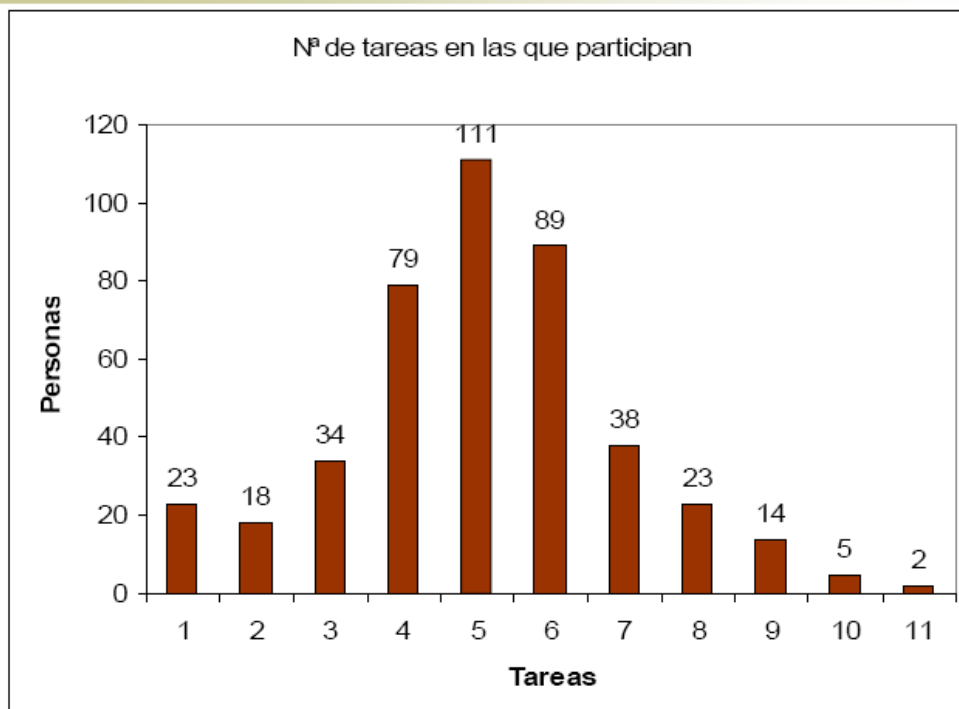
Del total de 438 personas, n° de personas que han participado en algún momento en la tarea

Adquisición	150	34%
Proceso técnico	274	63%
Búsqueda y colocación de ejemplares	263	60%
Préstamo	285	65%
Préstamo interbibliotecario	93	21%
Control y mantenimiento de la colección	295	67%
Información	361	82%
Formación de usuarios	141	32%
Apoyo a la docencia	89	20%
Extensión cultural	61	14%
Tareas organizativas	150	34%
Otras actividades	56	13%



- Las diferentes actividades relacionadas con los servicios de información son las que ocupan más personal. Ello se debe a que en estas actividades se incluyen tanto tareas de información general (horarios de apertura, información de servicios, etc.), como especializada (referencia, información sobre recursos electrónicos o fuentes de información, etc.). Le sigue el control y mantenimiento de la colección, préstamo y proceso técnico.

Nº de personas según la cantidad de tareas en las que participan



- En general, se puede inferir de este gráfico que existe un reparto bastante homogéneo de tareas entre la plantilla
- 111 personas de un total de 438 trabajadores (25,3% del total) realizan cinco tareas diferentes y tan sólo 2 ejecutan todas menos una.
- El grueso de actividades, entre tres y nueve, se hallan repartidas entre el 89% de la plantilla, oscilando entre 34 personas que realizan tres tareas, y 15 que ejecutan 9.

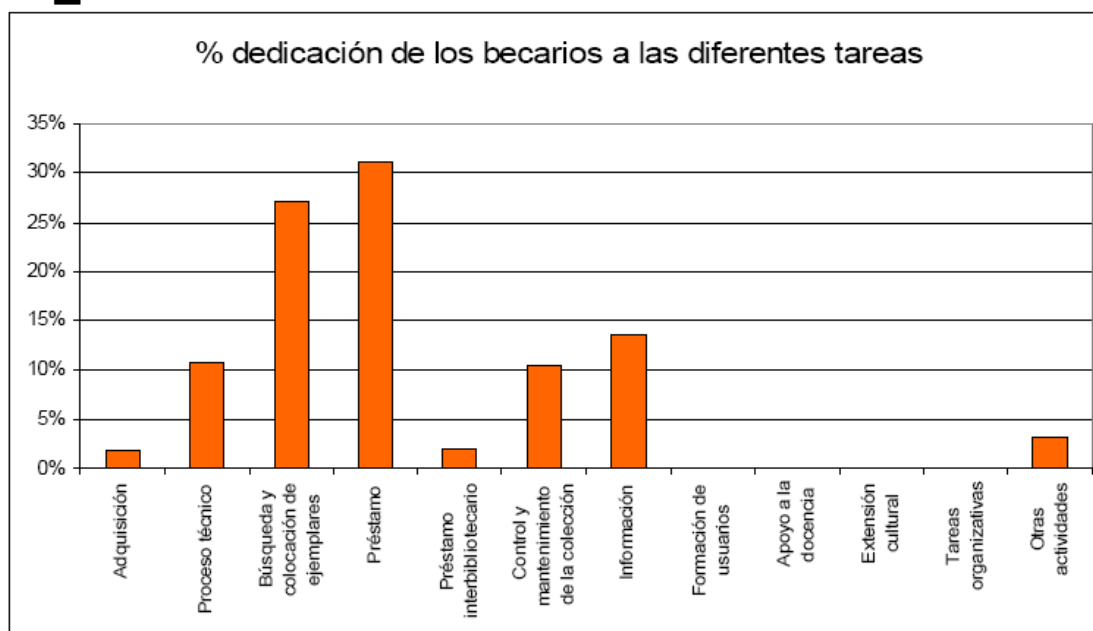
Nº de personas que han participado más del 50% (>750 horas) en una actividad

	> 750 h
Adquisición	8
Proceso técnico	47
Búsqueda y colocación de ejemplares	1
Préstamo	17
Préstamo interbibliotecario	11
Control y mantenimiento de la colección	5
Información	1
Formación de usuarios	1
Apoyo a la docencia	1
Extensión cultural	0

Tareas organizativas	29
Otras actividades	24

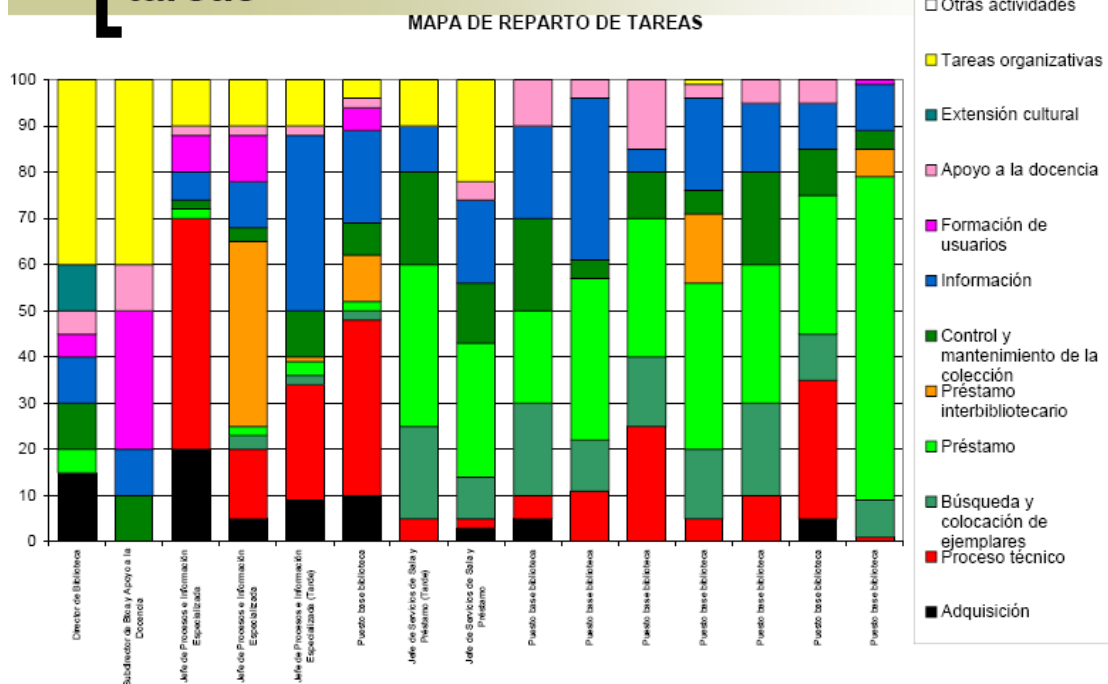
- En este cuadro se observa el grado de especialización de las tareas, por ejemplo en proceso técnico hay 47 personas que le dedican más del 50 % de su actividad.

Dedicación de los becarios



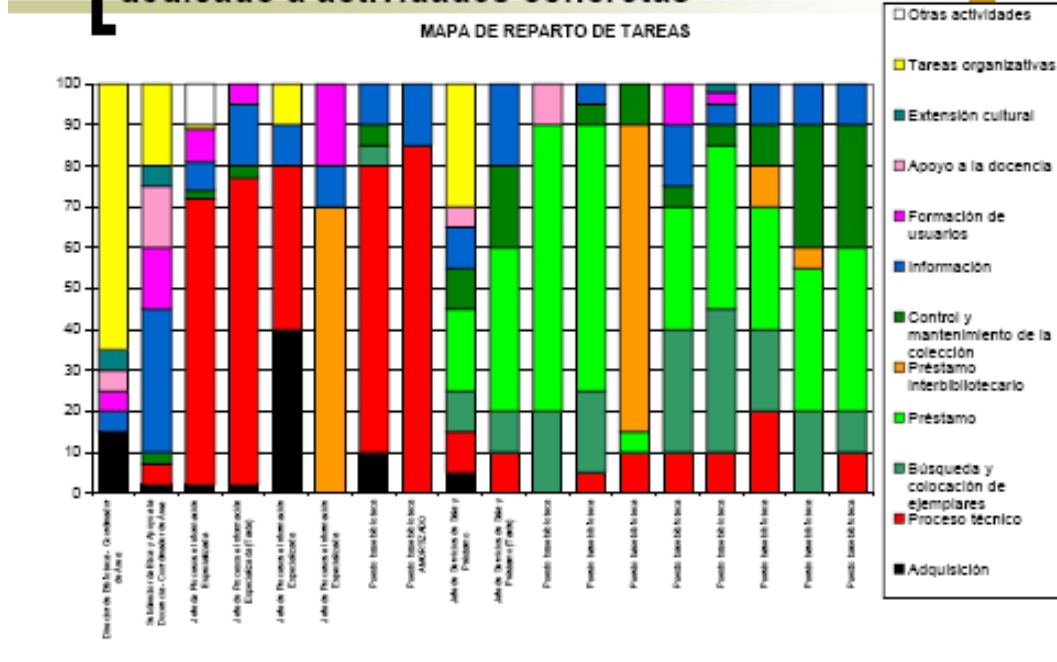
- Los datos que arroja este gráfico son elocuentes: prácticamente el 60% de la actividad de los becarios se dedica al préstamo (32%) y a la búsqueda y colocación de ejemplares en salas de lectura y depósitos (27%).
- El resto está repartido en cinco actividades: información, control y mantenimiento de la colección, proceso técnico, adquisición y préstamo interbibliotecario.
- Tales datos demuestran, una vez más, que los estudiantes becarios realizan funciones propias de la plantilla de las bibliotecas, en especial, el préstamo domiciliario y la búsqueda y colocación de ejemplares. En la mayoría de los casos, pero no en la totalidad, por falta de personal en los centros.

Ejemplo de biblioteca con personal de plantilla que participa en múltiples tareas



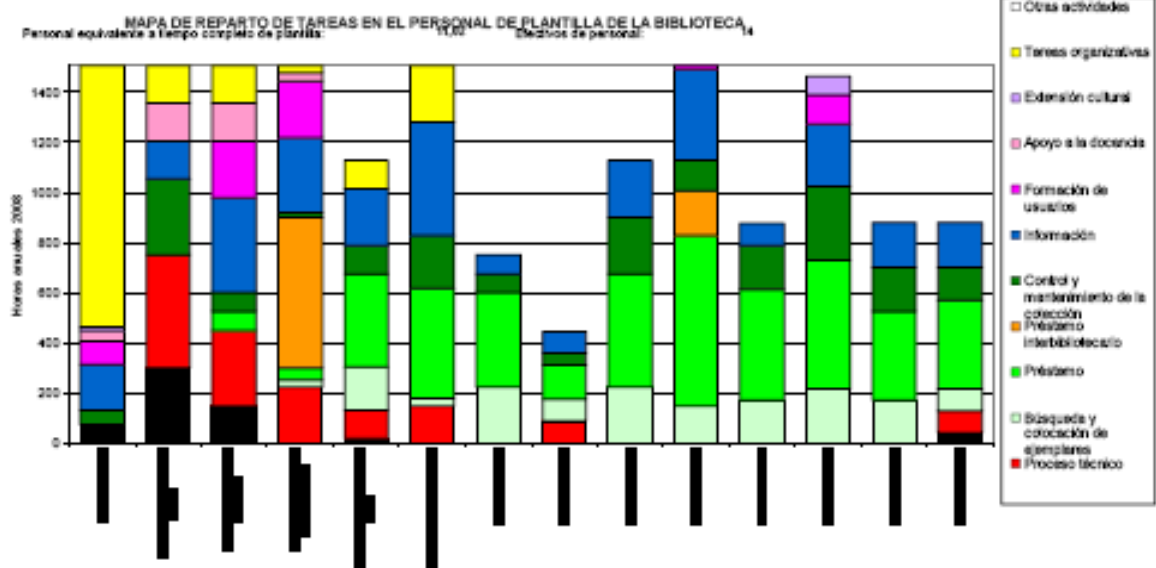
- En este gráfico se muestra el ejemplo de una biblioteca donde las tareas están bastante repartidas entre su personal. Así, tareas técnicas como apoyo a la docencia, adquisición, proceso técnico o información, se ejecutan por buena parte de la plantilla, al igual que actividades no técnicas como préstamo domiciliario.

Ejemplo de biblioteca con personal de plantilla dedicado a actividades concretas



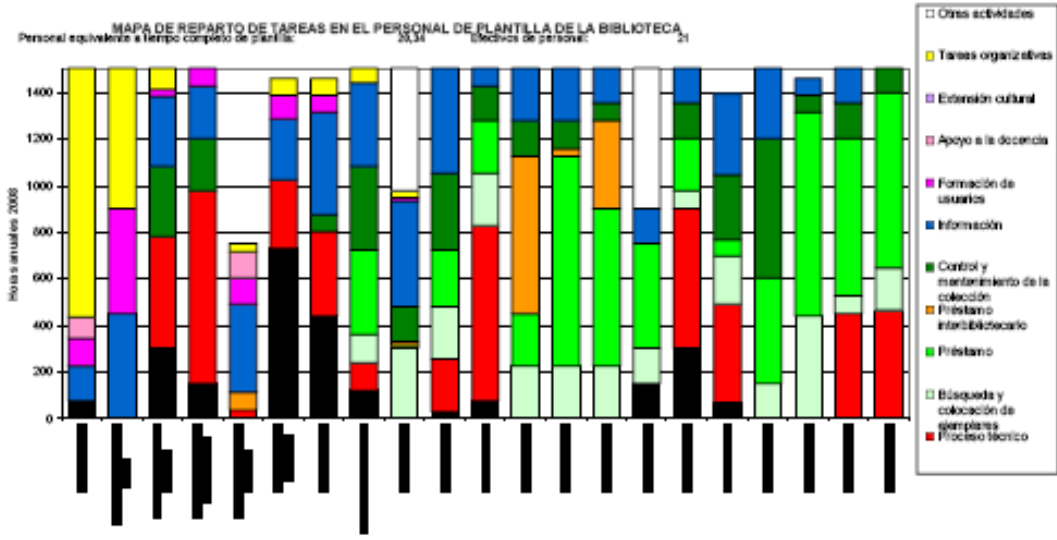
- En este gráfico se muestra el ejemplo de una biblioteca donde las tareas están poco repartidas entre su personal. Las tareas técnicas las realizan el personal del área técnica, mientras que las tareas de préstamo y colocación las realizan exclusivamente el personal auxiliar. Las tareas de proceso técnico recaen en 4 personas, préstamo interbibliotecario en 1 persona, etc.

Ejemplo de biblioteca con poca estabilidad



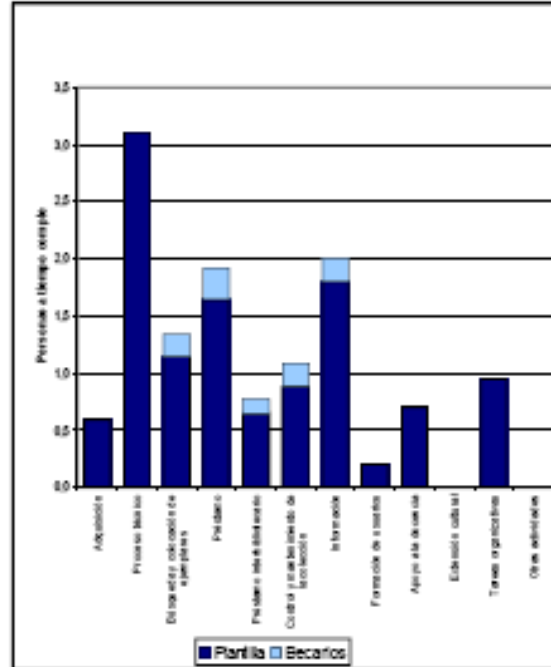
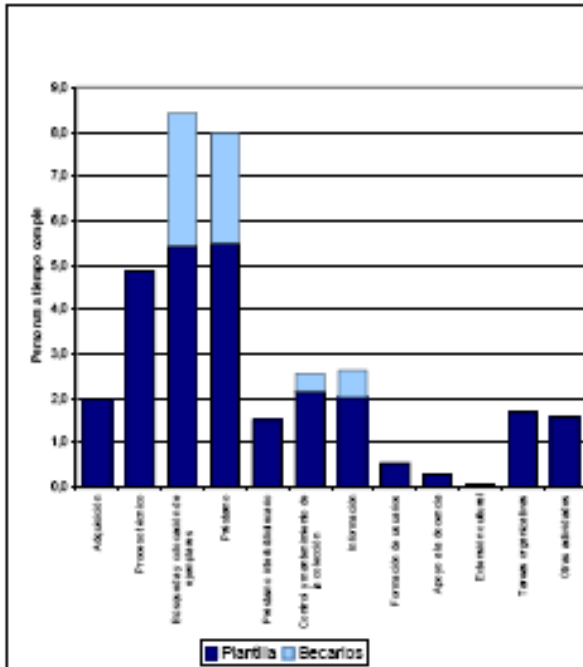
- En esta biblioteca se puede observar como tenemos a 6 personas de la plantilla que no han estado el año completo.

Ejemplo de biblioteca con mucha estabilidad



En esta otra biblioteca, sin embargo, la plantilla es muy estable, sólo una persona ha estado medio año.

Dos ejemplos de bibliotecas



- La de la izquierda es una biblioteca donde las principales actividades son búsqueda y colocación de ejemplares y préstamo (típica biblioteca de humanidades). En la de la derecha la principal es proceso técnico (perfil de biblioteca de ciencias)

Bibliografía

- Abad Garcia, M. F. (2005): **Evaluación de la calidad de los sistemas de información**. Madrid, Síntesis
- Alonso Arévalo, J.; Echeverría Cubillas, M.J.; Martín Cerro, S. (1999): *La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación*. En: Seminario: Indicadores en la universidad: información y decisiones. León: Universidad de León, Programa Institucional de Calidad, 9-11 de junio.
- Asociación Andaluza de Bibliotecarios. Grupo de Trabajo de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios sobre Bibliotecas Universitarias (GAABBU) (2004): **Normas y directrices de la ACR/ALA sobre servicios bibliotecarios en universidades e instituciones de educación superior. I) Normas para bibliotecas universitarias: evaluación del rendimiento (borrador)**.
<http://www.aab.es/pdfs/gtbunormas01.pdf>
[Consulta: 18/03/08]
- Berrio Gracia, C. (2007): *La calidad en las bibliotecas universitarias: el plan de mejoras*. En: **Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios**, nº 86-87, enero-junio (2007), pp.55-77
- Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (2004): **Guía de evaluación de la calidad**. Madrid, Universidad Complutense. Biblioteca
<http://www.ucm.es/BUCM/intranet>
- Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (2004): **Plan de Evaluación de la calidad de la Biblioteca Complutense. Guía de evaluación de la calidad**. Madrid, Universidad Complutense. Biblioteca
<http://www.ucm.es/BUCM/intranet>
- Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (2004): **Plan de Evaluación de la calidad de la Biblioteca Complutense. Informe de autoevaluación**. Madrid, Universidad Complutense. Biblioteca
<http://www.ucm.es/BUCM/intranet>
- Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (2004): **Plan de Evaluación de la calidad de la Biblioteca Complutense. Informe de evaluación externa**. Madrid, Universidad Complutense. Biblioteca
<http://www.ucm.es/BUCM/intranet>
- Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (2005): **Plan de Evaluación de la calidad de la Biblioteca Complutense. Informe final de evaluación..** Madrid, Universidad Complutense. Biblioteca
<http://www.ucm.es/BUCM/intranet>
- Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (2007): **Plan Estratégico 2007-2009**. Madrid, Universidad Complutense. Biblioteca
<http://www.ucm.es/BUCM/intranet/12559.php>
- Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (2009): **Evaluación de procesos y centros. Encuesta de Evaluación del Desempeño**. Madrid, Universidad Complutense. Biblioteca
<http://www.ucm.es/BUCM/intranet/12337.php>
- Contreras, F. (2005): *Medición, evaluación y acreditación de la calidad de los servicios en las unidades de información*. En: **Bibliodocencia: Revista de Profesores de Bibliotecología**, nº 8 (2005)
http://www.sje.cl/mjiron/bibliodocencia/8/8_6.pdf [consulta 13/09/2007]
- Duarte Barrionuevo, M., Márquez Pérez, A (2004).: *Resultados del proceso de evaluación en bibliotecas universitarias. El plan de mejora*. En: 13º Jornadas Bibliotecarias de Andalucía, Alcalá la Real, Granada,
http://www.aab.es/Joomla/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=101
[consulta 03/12/2007]
- Fernández, N., Lorusso, S., Rogé, E. (2005): *Guía para la Elaboración de un Manual de Procedimientos para Bibliotecas*. En: Morán, A. E., Bozzini, B., Solimano, E., eds.: *Proceedings Seminario Dilemas de la Biblioteca Actual : La creatividad frente a la crisis*, pp. 73-89, Buenos Aires.

<http://www.abgra.org.ar/documentos/38RBN/Juridicas/6ta.Jornada%20Bibliotecas%20Juridicas/Guia%20Pr ocedimiento%20NFernandez%20BIBJUR%20ABGRA.pdf> [consulta 13/03/08]

García Reche, G. (2002): *La calidad en las bibliotecas universitarias*. En: XII Jornadas Bibliotecarias de Andalucía: Los nuevos retos en los servicios bibliotecarios. Málaga 23, 24, 25 de mayo. Málaga: Asociación Andaluza de Bibliotecarios, 2002, pp. 195-243

Gimeno Perelló, Javier (2006): *Evaluación de la calidad en la biblioteca de la Universidad Complutense* Boletín de ANABAD, 2006, NÚM. 1, enero-marzo
<http://www.anabad.org/boletin/index.php?id=140&c=1>

Id. (2009): **Evaluación de la calidad en bibliotecas: compromiso con lo público**. Buenos Aires, Alfaguara

Id (2009):. *Evaluación de la calidad en bibliotecas. Indicadores UNIRECS*. XVI Jornada Nacional y II Internacional de Actualización y Capacitación de Bibliotecas Médicas 8 y 9 de octubre. Bogotá.
www.unirecscolombia.org/unirecsdocs/programa_sep_164-1-1.pdf

Id. (2009): *Evaluación de la calidad en bibliotecas. Una apuesta por el servicio público. Etapas e indicadores*. I Jornadas sobre Calidad Bibliotecaria. Universidad Nacional de Córdoba. 17-18 noviembre 2009. Córdoba (Argentina)

Gómez Hernández, J. A. (2002): **Gestión de bibliotecas, calidad y evaluación**. Murcia, Diego Marín
<http://www.um.es/gtiweb/jgomez/bibgen/intranet/04gestion-b.PDF>
[consulta 03/11/2007]

Hernandez Garzon, Y. (2006): *Sistema de gestión de la calidad en bibliotecas universitarias: una ventaja competitiva*. 8º Congreso Nacional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Cartagena de Indias, Colombia.

Herrera Viedma, E., López Gijón, J., Herranz Navarra, F. et. al. (2006): *Una herramienta para la evaluación de la calidad de las bibliotecas universitarias*. En: **IV Simposio internacional de bibliotecas digitales**. Málaga, 21-23 de junio

IFLA (1986): **Standars foruniversity libraries**. The Hague : IFLA

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

IFLA (1998): **Information and documentation: library performance indicators**. Geneve

ISO (2002): **Orientación acerca de los requisitos de documentación de la norma ISO 9001:2000**. Documento ISO/TC 176/SC 2/N 525R.
http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/requisitos.pdf [consulta 03/02/07]

ISO (2002): **Norma Internacional 11620:1998: Información y documentación. Indicadores de desempeño para bibliotecas**. Grupo de Estudio de Normatividad en Bibliotecas. Instituto Politécnico Nacional. Coordinación General de Bibliotecas y Servicios de Información. Círculo de Calidad Normatividad. México
http://azul.bnct.ipn.mx/iv_aniv/Norma_ISO_11620.htm [Consulta: 21/11/2007]

REBIUN (2007): **Propuesta de indicadores de calidad**. REBIUN: II Plan Estratégico de REBIUN 2007-2010. Línea Estratégica 3: REBIUN y Calidad. A Coruña (Galicia, España), noviembre. En: www.rebiun.org [Consulta 22/05/08]

REBIUN (2007): **Objetivo 3.1.5. (crear el Observatorio de la Calidad)**. REBIUN: II Plan Estratégico de REBIUN 2007-2010. Línea Estratégica 3: REBIUN y Calidad. A Coruña (Galicia, España), noviembre 2007. En: www.rebiun.org [Consulta 22/05/08]

REBIUN (2007). **Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas. Documento de trabajo.**

<http://www.uma.es/rebiun/normasBibliotecas.html>

[Consulta: 19/04/08]

Rey Martín, c., Rodríguez Parada, C. (2002): *Reflexió sobre la mesura de la qualitat en la biblioteca*. En: **Item**, 3, p. 56-67.

SEDIC (1998): **Guía para la aplicación de la norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación**. Madrid, SEDIC

Stubbs, Edgardo. *Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción*. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, 33.1, 18 06 (2004) <http://www.ibict.br/cienciainformacao/viewarticle.php?id=70> [Consulta 27/01/08]

Teixidor, S. (2006): **Visibilidad de las bibliotecas universitarias argentinas en los informes de evaluación externa de la CONEAU 1998-2006**. Trabajo de grado. Salamanca, Universidad, Departamento de Biblioteconomía y Documentación

Universidad Autónoma de Madrid (2004): **Desarrollo de nuevos instrumentos de medición de la calidad de las Bibliotecas Universitarias españolas**. Madrid, Universidad

<http://biblioteca.uam.es/paginas/medicion-calidad.htm> [Consulta 002/04/08]

UNE66-904-90 (1990): **Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Reglas generales**. Madrid: AENOR