



Departament de Biblioteconomia i Documentació

Programa de Doctorat 2000 – 2002

"Documents i sistemes documentals en l'entorn digital"

Les normes de qualitat ISO 9000 a les biblioteques d'institucions d'educació superior

Tesi doctoral que presenta **Núria Balagué Mola** per a optar al
títol de doctora en Biblioteconomia i Documentació per la Universitat
de Barcelona

Directora: **Dra. Carina Rey Martín**

Barcelona, setembre de 2006

Agraïments

En primer lloc, vull dedicar aquest treball a la memòria del meu pare, Raimon Balagué, i a la del meu avi, Florentí Mola. Encara que cap dels dos va sentir a parlar mai del tema que es desenvolupa en els propers capítols —des de dins, amb la seva habitual discreció— m'han estat donant suport al llarg de tot el projecte.

I des de fora —però sempre tant a prop!— he d'agrair la paciència del meu company, Jordi Sala, i la de la meva mare, Núria Mola. Ells sí que han acabat sentint parlar molt i molt de tot el que s'exposa a continuació i han procurat en tot moment fer-me la vida més fàcil per tal de disposar del temps necessari per anar avançant en l'elaboració de l'estudi.

També vull mostrar el meu agraïment a tots els companys i companyes del Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona on compartim el projecte comú de tirar endavant el primer sistema de gestió de la qualitat certificat ISO 9001 de biblioteca universitària a l'estat espanyol.

Aquest treball no hauria acabat d'arribar a bon port sense el guiatge de la Dra. Carina Rey. Les seves indicacions metodològiques i els seus consells continuats han estat sempre molt útils a l'hora de resoldre problemes i de trobar vies de sortida als atzucacs. Però més enllà de l'excel·lent guiatge acadèmic, la seva permanent disponibilitat i el seu suport en hores baixes —que no han estat poques!— l'han fet esdevenir, apart d'amiga, una directora de tesi tot terreny. Moltíssimes gràcies, Carina!

Barcelona – Beseit, setembre de 2006.

SUMARI

0. INTRODUCCIÓ	15
1. DEFINICIÓ DEL TEMA D'INVESTIGACIÓ.....	19
1.1. Justificació i interès de la recerca.....	20
1.2. Objectius de la recerca	21
1.3. Hipòtesis de treball	22
1.3.1. Hipòtesi 1	22
1.3.2. Hipòtesi 2.....	22
1.3.3. Hipòtesi 3.....	23
1.3.4. Hipòtesi 4.....	23
1.3.5. Hipòtesi 5.....	24
1.4. Delimitació del tema de la recerca	24
1.5. Principals recursos documentals utilitzats	25
1.6. Fases de la investigació	26
1.6.1. Estudi del marc teòric	26
1.6.2. Estat de la qüestió	26
1.6.3. Disseny de l'estudi empíric.....	26
1.6.4. Realització de l'estudi empíric.....	27
1.6.5. Anàlisi exploratori de les dades obtingudes	27
1.6.6. Interpretació dels resultats i conclusions de l'estudi	27
1.7. Facilitats de la investigació.....	27
2. MARC TEÒRIC: LA GESTIÓ DE LA QUALITAT A LES ORGANITZACIONS	29
2.1. La qualitat, concepte i enfocaments	29
2.1.1. El concepte de qualitat	29
2.1.2. Enfocaments de la qualitat	31
2.1.3. La gestió de la qualitat total i els seus principis	33
2.1.3.1. Orientació al client.....	33
2.1.3.2. Liderat.....	33
2.1.3.3. Treball en equip.....	33
2.1.3.4. Processos.....	34
2.1.3.5. Sistema per a la gestió.....	34
2.1.3.6. Millora continua	34
2.1.3.7. Presa de decisions basada en fets	34
2.1.3.8. Relacions amb els proveïdors.....	34
2.2. La normalització i la “família” de les normes ISO 9000	35
2.2.1. El concepte de normalització.....	35
2.2.2. La International Organization of Standarization (ISO).....	35
2.2.3. Origen i evolució de les ISO 9000	36

2.2.4.	Les normes ISO 9000 de l'any 2000	37
2.2.4.1.	Principals canvis respecte a l'edició del 1994	37
2.2.4.2.	Presència dels principis de gestió de la qualitat a les ISO 9000:2000	39
2.2.4.2.1.	Orientació al client	39
2.2.4.2.2.	Liderat	39
2.2.4.2.3.	Treball en equip	39
2.2.4.2.4.	Processos	39
2.2.4.2.5.	Sistema per a la gestió	40
2.2.4.2.6.	Millora continua	41
2.2.4.2.7.	Presa de decisions basada en fets	41
2.2.4.2.8.	Relacions amb els proveïdors.....	41
2.3.	La norma ISO 9001:2000.....	41
2.3.1.	Capítol 1. <i>Objecte i camp d'aplicació</i>	41
2.3.2.	Capítol 2. <i>Normes per a la consulta</i>	42
2.3.3.	Capítol 3. <i>Termes i definicions</i>	42
2.3.4.	Capítol 4. <i>Sistema de gestió de la qualitat</i>	42
2.3.5.	Capítol 5. <i>Responsabilitat de la direcció</i>	43
2.3.6.	Capítol 6. <i>Gestió dels recursos</i>	43
2.3.7.	Capítol 7. <i>Processos de realització del producte o servei</i>	44
2.3.8.	Capítol 8. <i>Medició, anàlisi i millora</i>	44
2.4.	Implantació dels sistemes de gestió de la qualitat ISO 9000	45
2.4.1.	Implantació dels sistemes de gestió de la qualitat	45
2.4.2.	Auditoria i certificació.....	45
2.4.3.	Pros i contres de la implantació de les ISO 9000.....	48
2.5.	La gestió de la qualitat en l'educació superior	50
2.6.	La gestió de la qualitat a les biblioteques d'institucions d'educació superior	53
2.7.	ISO 9000, una manera de gestionar el coneixement	55
2.7.1.	Les normes ISO i la biblioteconomia	55
2.7.2.	Contribució de les ISO 9000 a la gestió del coneixement.....	56
3.	ESTAT DE LA QÜESTIÓ: LES NORMES ISO 9000 A LES BIBLIOTEQUES	59
3.1.	Les primeres aplicacions, els primers estudis	59
3.1.1.	Els inicis al Regne Unit i als Països Nòrdics	59
3.1.2.	Els projectes europeus	61
3.2.	Europa	64
3.2.1.	Alemanya.....	64
3.2.2.	Àustria.....	66
3.2.3.	Bèlgica	66
3.2.4.	Bòsnia i Hercegovina.....	67
3.2.5.	Bulgària.....	67
3.2.6.	Croàcia	69
3.2.7.	Dinamarca	70
3.2.8.	Espanya.....	72
3.2.8.1.	Biblioteques especialitzades	73
3.2.8.2.	Biblioteques públiques	77
3.2.8.3.	Biblioteques d'institucions d'educació superior.....	78
3.2.9.	Eslovàquia	83

3.2.10.	Eslovènia	83
3.2.11.	Finlàndia	84
3.2.12.	França.....	85
3.2.13.	Grècia	88
3.2.14.	Holanda	89
3.2.15.	Hongria	90
3.2.16.	Irlanda.....	92
3.2.17.	Irlanda del Nord	92
3.2.18.	Islàndia	93
3.2.19.	Itàlia	93
3.2.19.1.	Biblioteques especialitzades.....	94
3.2.19.2.	Biblioteques públiques	95
3.2.19.3.	Biblioteques d'institucions d'educació superior	99
3.2.20.	Letònia	102
3.2.21.	Liechtenstein.....	103
3.2.22.	Lituània	103
3.2.23.	Macedònia	103
3.2.24.	Noruega	103
3.2.25.	Polònia	104
3.2.26.	Portugal	106
3.2.27.	Regne Unit.....	106
3.2.27.1.	Biblioteques especialitzades.....	107
3.2.27.2.	Biblioteques públiques	109
3.2.27.3.	Biblioteques d'institucions d'educació superior	111
3.2.28.	Romania	115
3.2.29.	Rússia	115
3.2.30.	Sèrbia i Montenegro	116
3.2.31.	Suècia	117
3.2.32.	Suïssa.....	118
3.2.33.	Turquia.....	118
3.2.34.	Txèquia	119
3.2.35.	Ucraïna	120
3.2.36.	Altres països europeus.....	120
3.3.	Amèrica del Nord.....	120
3.3.1.	Canadà	120
3.3.2.	Estats Units.....	123
3.3.3.	Mèxic	126
3.4.	Amèrica Central i Amèrica del Sud	137
3.4.1.	Argentina	137
3.4.2.	Bolívia	140
3.4.3.	Brasil.....	141
3.4.4.	Colòmbia.....	143
3.4.5.	Costa Rica	145
3.4.6.	Cuba	146
3.4.7.	Equador	146
3.4.8.	El Salvador	147
3.4.9.	Hondures	148
3.4.10.	Panamà	148
3.4.11.	Paraguai	148
3.4.12.	Perú	149
3.4.13.	República Dominicana.....	149
3.4.14.	Uruguai	150
3.4.15.	Veneçuela.....	150
3.4.16.	Xile	150
3.4.17.	Altres països americans	151

3.5. Oceania.....	151
3.5.1. Austràlia	151
3.5.2. Nova Zelanda	159
3.5.3. Altres països oceànics.....	159
3.6. Àsia.....	160
3.6.1. Aràbia Saudí	160
3.6.2. Azerbaidjan	160
3.6.3. Brunei	161
3.6.4. Emirats Àrabs Units	161
3.6.5. Filipines.....	161
3.6.6. Geòrgia	162
3.6.7. Índia	162
3.6.8. Indonèsia	165
3.6.9. Iran.....	166
3.6.10. Israel	166
3.6.11. Japó	166
3.6.12. Kazakhstan	167
3.6.13. República de Corea	167
3.6.14. Líban	168
3.6.15. Macau	168
3.6.16. Malàisia.....	169
3.6.17. Pakistan.....	174
3.6.18. Singapur	175
3.6.19. Sri Lanka.....	178
3.6.20. Tailàndia	178
3.6.21. Taiwan	181
3.6.22. Vietnam.....	181
3.6.23. Xina.....	182
3.6.24. Altres països asiàtics	183
3.7. Àfrica	183
3.7.1. Algèria.....	183
3.7.2. Botswana	184
3.7.3. Egipte.....	184
3.7.4. Kènia.....	185
3.7.5. Marroc.....	185
3.7.6. Maurici	185
3.7.7. Senegal.....	185
3.7.8. Sudàfrica.....	185
3.7.9. Altres països africans	186
3.8. L'ús de les ISO 9000 en diferents tipus de serveis d'informació.....	186
3.8.1. Arxius	187
3.8.2. Biblioteques nacionals	191
3.8.3. Biblioteques públiques.....	192
3.8.4. Biblioteques universitàries.....	194
3.8.5. Biblioteques especialitzades i centres de documentació	195
3.8.6. Empreses de serveis	196
3.9. Interpretació i aplicació de la norma ISO 9000.....	197
3.9.1. Interpretació i aplicació de la norma ISO 9001:1994	198
3.9.1.1. Els esculls de la norma ISO 9001:1994	199
3.9.1.1.1. Responsabilitat de Direcció (4.1).....	199
3.9.1.1.2. El sistema de qualitat (4.2)	199
3.9.1.1.3. Revisió del contracte (4.3).....	200
3.9.1.1.4. Disseny (4.4).....	200

3.9.1.1.5.	Control de la documentació i de les dades (4.5)	201
3.9.1.1.6.	Compres (4.6)	202
3.9.1.1.7.	Identificació i traçabilitat (4.8)	202
3.9.1.1.8.	Control de processos (4.9)	202
3.9.1.1.9.	Control de productes no conformes (4.13)	203
3.9.1.1.10.	Control dels registres de qualitat (4.16)	203
3.9.1.1.11.	Auditories (4.17)	203
3.9.2.	Interpretació i aplicació de la norma ISO 9001:2000	205
3.10.	ISO 9000 sí o ISO 9000 no?	206
3.10.1.	Arguments a favor de l'ús de les ISO 9000	206
3.10.2.	Punts febles i arguments contraris a l'ús de les ISO 9000	208
3.10.2.1.	El problema terminològic	209
3.10.2.2.	El desconeixement dels consultors	210
3.10.2.3.	La dificultat de gestionar la documentació	210
3.10.2.4.	El factor temps	212
4.	METODOLOGIA	215
4.1.	Objectius de la recerca	215
4.2.	Enfocament de la recerca	215
4.3.	Calendari de la recerca	216
4.4.	Primera fase: estat de l'art	217
4.4.1.	Revisió bibliogràfica	217
4.4.2.	Altres fonts d'informació	219
4.5.	Segona fase: disseny de l'estudi empíric	219
4.5.1.	Validació de l'instrument	220
4.5.2.	Elements per a la resolució de les hipòtesis	221
4.5.2.1.	I. Descripció de la universitat i de la seva biblioteca	222
4.5.2.2.	II. Factors que van influir en la decisió d'implantar la norma ISO 9000 a la biblioteca	223
4.5.2.3.	III. El procés d'implementació de la norma ISO 9000 en la biblioteca	224
4.5.2.4.	IV. La gestió del sistema de qualitat de la biblioteca universitària amb la norma ISO 9000	225
4.5.2.5.	V. El futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries	227
4.5.3.	Determinació de la població	228
4.5.3.1.	Dificultats	228
4.5.3.2.	Metodologia per a la determinació de la població	229
4.5.4.	Mostra utilitzada	230
4.6.	Tercera fase: estudi de camp	231
4.7.	Quarta fase: anàlisi de dades i redacció de conclusions	232
5.	RESULTATS	235
5.1.	Característiques generals les biblioteques d'institucions d'educació superior certificades amb la norma ISO 9001	237
5.1.1.	Finançament de les institucions amb biblioteques certificades	238
5.1.2.	Estructura dels sistemes bibliotecaris certificats	240
5.1.3.	Dimensió de les plantilles de personal de les biblioteques	241

5.1.4.	Abast de les certificacions	241
5.1.5.	Any d'obtenció de les certificacions.....	243
5.1.6.	Edició de la norma amb la qual s'obtingué la primera certificació	244
5.1.7.	Estratègia global de la institució en matèria de qualitat	244
5.1.8.	Conclusions	245
5.2.	Factors que van influir en la presa de decisió d'implantar la normativa ISO 9000 a les biblioteques	247
5.2.1.	Iniciativa de la certificació.....	247
5.2.2.	Factors que influeixen en el procés de la presa de decisió.....	248
5.2.3.	Valoració d'altres opcions.....	254
5.2.4.	Possessió d'altres premis i certificats de qualitat	256
5.2.5.	Conclusions	257
5.3.	El procés d'implementació de la normativa ISO 9000 a les biblioteques	259
5.3.1.	Suport i compromís de la institució durant la implementació	259
5.3.2.	Disponibilitat de consultors externs durant la implementació	261
5.3.3.	Durada del procés fins l'obtenció de la certificació	262
5.3.4.	Conclusions	264
5.4.	La gestió del sistema de qualitat de les biblioteques certificades	266
5.4.1.	Interpretació de la ISO 9000 a les biblioteques certificades	266
5.4.1.1.	Interpretació del capítol 4 de la ISO 9001:2000.....	266
5.4.1.2.	Interpretació del capítol 5 de la ISO 9001:2000.....	268
5.4.1.3.	Interpretació del capítol 6 de la ISO 9001:2000.....	270
5.4.1.4.	Interpretació del capítol 7 de la ISO 9001:2000.....	272
5.4.1.5.	Interpretació del capítol 8 de la ISO 9001:2000.....	275
5.4.2.	Aplicació de la ISO 9000 a les biblioteques certificades	279
5.4.2.1.	Aplicació del capítol 4 de la ISO 9001:2000	279
5.4.2.2.	Aplicació del capítol 5 de la ISO 9001:2000	281
5.4.2.3.	Aplicació del capítol 6 de la ISO 9001:2000	284
5.4.2.4.	Aplicació del capítol 7 de la ISO 9001:2000	286
5.4.2.5.	Aplicació del capítol 8 de la ISO 9001:2000	289
5.4.3.	Beneficis potencials de la normativa ISO 9000.....	292
5.4.4.	Expectatives generades per la ISO 9000.....	300
5.4.5.	Conclusions	302
5.5.	El futur de la normativa ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'educació superior	306
5.5.1.	Escenaris de futur de la ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'ensenyament superior.....	306
5.5.2.	Comentaris finals dels enquestats.....	310
5.5.3.	Conclusions	312
6.	CONCLUSIONS.....	315
6.1.	Comprovació de les hipòtesis plantejades	315
6.1.1.	Comprovació de la hipòtesi 1	315
6.1.2.	Comprovació de la hipòtesi 2	317
6.1.3.	Comprovació de la hipòtesi 3	318
6.1.4.	Comprovació de la hipòtesi 4	320
6.1.5.	Comprovació de la hipòtesi 5	320
6.2.	Aportacions realitzades.....	321
6.3.	Noves línies d'investigació	322

BIBLIOGRAFIA	325
ANNEX I.....	397
Biblioteques d'institucions d'educació superior amb certificat ISO 9001:2000.....	397
ANNEX II.....	405
Carta adreçada a les associacions (versió castellana).....	407
Carta adreçada a les associacions (versió anglesa).....	408
Enquesta (versió castellana).....	409
Enquesta (versió anglesa).....	418
ANNEX III.....	429
Relació de biblioteques que han respost l'enquesta	429
ANNEX IV	445
Índex de gràfics	447
Índex de taules.....	449

0. INTRODUCCIÓ

D'uns anys ençà, la gestió de la qualitat ha anat fent-se cada vegada més present en la vida de les organitzacions. La seva supervivència, en bona part, es troba lligada a la qualitat amb la que realitzen les seves activitats. La manera en la que cada organització enfoca la qualitat pot variar segons els sectors i l'entorn on desenvolupa la seva activitat, a més, naturalment, de la pròpia estratègia de l'organització, i una de les opcions per vehicular la gestió de la qualitat és amb l'aplicació de la normativa ISO 9000.

Des de la seva aparició —l'any 1987— s'ha produït any rere any una implantació cada vegada més àmplia de les normes de qualitat ISO 9000 en el context empresarial i això ha portat a que un nombre creixent dels serveis d'informació que donen suport a les empreses també es gestionin tot seguint aquesta normativa.

Molt més lentament, la normativa ISO 9000 s'està adoptant també en l'àmbit de les institucions públiques on encara són poques les biblioteques i serveis d'informació que han optat per gestionar el seu sistema de qualitat amb aquesta norma.

El març de l'any 2000, el Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona va esdevenir el primer servei bibliotecari que certificava amb la normativa ISO 9000 a Espanya el seu sistema de gestió de la qualitat. Més endavant, d'altres biblioteques universitàries del país s'han anat dotant també de sistemes de gestió de la qualitat certificats i, entrat l'any 2006, n'existeixen ja mitja dotzena de casos.

De la convivència professional amb la norma, de la relació gairebé quotidiana amb ella com a responsable del sistema de qualitat del Servei de Biblioteques de la UAB, amb totes les satisfaccions —però també amb tots els mals de cap— que comporta la gestió d'un sistema certificat, en sorgeix una certa necessitat de distanciar-se'n, d'intentar veure el bosc i no únicament els arbres propers. Vet aquí la gènesi d'aquesta recerca.

Aquest estudi es centra en un àmbit concret de l'educació superior, el de les biblioteques. La recerca ha portat a valorar l'aplicació de la norma a les biblioteques universitàries però també a les biblioteques d'altres centres d'educació postsecundària, com —per exemple— les escoles de negocis.

En la recerca es vol determinar quins trets característics tenen les biblioteques d'institucions d'educació superior organitzades emprant la normativa ISO 9000, i quins factors incideixen en la implementació dels seus sistemes de gestió de la qualitat.

La cerca de respostes al voltant d'aquest tema és la que ha portat al desenvolupament del present treball.

Al **primer capítol** es defineix el tema de la investigació. La biblioteca universitària és el context en el qual s'emmarquen les principals qüestions d'aquest treball que vol aprofundir en l'estudi dels sistemes de gestió de la qualitat certificats seguint la normativa ISO 9000 que s'han desenvolupat en l'àmbit de l'educació superior.

Al **capítol dos** es presenta el marc teòric de la normativa de gestió de la qualitat ISO 9000 i la seva evolució. També es fa referència a l'enfocament de la qualitat a l'educació superior i a les biblioteques.

Al **tercer capítol** es presenta l'estat de l'art de l'aplicació de les normes ISO 9000 a les biblioteques, amb especial incidència en les biblioteques d'institucions d'educació superior.

Al **quart capítol**, a partir de les hipòtesis a contrastar, es defineix la metodologia de com s'ha portat a terme la recerca, de manera que hi queda definit quin és el treball empíric que s'ha realitzat.

Al **cinquè capítol** s'exposa l'estat de l'aplicació de la norma en les biblioteques d'institucions d'educació superior amb la resolució de les hipòtesis plantejades.

Finalment, al **capítol sisè** és on s'hi troben les conclusions d'aquest treball, i s'analitzen també quines podrien ser línies d'investigació futures en aquest camp.

Després del darrer capítol es dedica un apartat a la bibliografia consultada i a continuació es presenten diversos annexos: L'**annex I** conté una relació de biblioteques d'institucions d'educació superior que disposen de certificació, l'**annex II** conté el formulari de l'enquesta i la carta de presentació, l'**annex III** inclou la relació de les biblioteques que han respost el qüestionari. Finalment l'**annex IV** presenta un índex de gràfics i taules.

1. DEFINICIÓ DEL TEMA D'INVESTIGACIÓ

Quan es parla de qualitat en el món empresarial sovint s'associa aquest concepte a la normativa de qualitat ISO 9000. Aquesta associació d'idees és, però, molt menor quan en parlem dins de l'àmbit de l'administració pública i no diguem si ho restringim a l'entorn educatiu i més concretament a l'àmbit bibliotecari.

Encara que es tracta d'un enfocament bastant minoritari, en els darrers anys estem veient com algunes biblioteques espanyoles —la majoria universitàries— s'estan certificant amb la norma ISO 9001:2000. Què les ha portat a emprendre aquesta via? Es tracta d'un fenomen específic, gairebé “local”, o d'altres biblioteques arreu del món també ho estan fent? I, en tot cas, per què ho fan? Quins avantatges hi troben els professionals de la informació que estan al càrrec d'aquestes biblioteques? Quines dificultats han hagut de superar? Paga la pena afrontar el repte de la certificació?

La consulta de la bibliografia existent no ens aporta la llum suficient per a trobar les respostes a totes aquestes preguntes i d'altres que ens van sorgint a mesura que reflexionem sobre l'aplicació de les normes de qualitat ISO 9000 a les biblioteques universitàries. La majoria dels treballs teòrics i empírics prenen com a referent el món de l'empresa i encara que van apareixent cada vegada més estudis sobre la seva aplicació en el sector de l'administració pública i, més en concret en l'àmbit educatiu, són limitadíssims —tal i com es veurà més endavant— els estudis empírics sobre els sistemes de qualitat basats en les ISO 9000 dins del camp bibliotecari.

La biblioteca universitària — tant en la seva vessant presencial com en la digital— és un element molt important en el procés educatiu, sobretot en l'horitzó 2010 de l'Espai Europeu d'Educació Superior. Com a servei a la comunitat universitària ha de disposar de mecanismes de mesurament i avaluació de les seves activitats que garanteixin la qualitat dels serveis prestats i la satisfacció dels seus usuaris. Hi ha molts models i enfocaments per tal de gestionar la qualitat, un d'ells la normativa ISO 9000. Quines són les seves aportacions específiques?

L'estudi examina l'evolució de l'aplicació de la normativa de qualitat ISO 9000 en un context específic, i és en aquest context —el de la biblioteca de les institucions d'educació superior— que s'emmarquen les principals qüestions d'aquest treball:

1. Com ha estat l'evolució de la implantació de les normes ISO 9000?
2. Quins han estat els motius per a implantar-les?
3. Quines dificultats ha presentat la implantació?

4. Quins avantatges ofereixen els sistemes certificats?
5. Quin pot ser el futur de les ISO 9000 en aquest context?

1.1. Justificació i interès de la recerca

Les biblioteques no han restat immunes als canvis del seu entorn i —per això— també veiem el reflex de l'interès per la qualitat iniciat en el món de les empreses en l'àmbit de les biblioteques i centres d'informació.

La qualitat ha preocupat i preocupa els professionals de la biblioteconomia i la documentació i, a priori, es podria pensar que les normes ISO 9000 haurien de cridar la seva atenció per tal d'aplicar-les al seus centres. Alguns motius per a fer-ho serien:

- La gran difusió de les normes ISO 9000. No es tracta d'un experiment sinó de sistemes de qualitat consolidats a tota tipologia d'empreses i arreu del món. Per què no, també a la biblioteca?
- El pes que donen les ISO 9000 a que la informació dels processos sigui actualitzada i fàcilment localitzable mitjançant el tractament i control de la documentació. No té això molt a veure amb l'activitat de la biblioteca?
- L'exigència de les ISO 9000 de descriure els processos, les seves interaccions i les responsabilitats dels que hi són implicats en una documentació que representa el *know how* de l'entitat. Com pot ser que la gestió del coneixement no sigui un focus d'atenció per la biblioteca?

Aquesta recerca vol contribuir al coneixement sobre la gestió de la qualitat en un tipus d'organització —la biblioteca de les institucions d'educació superior— i un enfocament específic—el de les ISO 9000. En un moment en que moltes biblioteques universitàries estan cercant la consolidació dels seus sistemes de gestió de la qualitat que permetin respondre de manera clara i àgil a les exigències de l'avaluació institucional, l'estudi pot resultar d'interès tant a les biblioteques que han adoptat la norma com a les que encara no han determinat quin sistema de gestió de la qualitat adoptar.

El treball, per extensió, també s'interessa en l'ús de la norma en els sistemes de gestió de la qualitat de tota mena d'unitats d'informació i pot aportar també dades sobre l'aplicació de la norma en d'altres tipologies de biblioteques.

A un nivell més general, els professionals de la biblioteconomia i de la documentació tenen a l'abast en els sistemes de gestió de la qualitat que segueixen la normativa ISO 9000 un àmbit d'actuació on aplicar els seus coneixements que potser —tant per part dels possibles empleadors, com dels mateixos professionals— no és suficientment conegut. Disposar d'informació

sobre els mecanismes que regeixen la implantació d'un sistema de qualitat basat en les ISO 9000 en una biblioteca pot facilitar la compressió de sistemes de qualitat més complexos on els bibliotecaris poden realitzar importants aportacions professionals.

1.2. Objectius de la recerca

Les normes de qualitat ISO 9000 a les biblioteques d'institucions d'educació superior té com a objectiu principal l'estudi de les característiques dels sistemes de qualitat implantats en les biblioteques d'aquestes institucions — bàsicament universitats, però no exclusivament— que han adoptat la normativa ISO 9000 i, més específicament:

- Definir un marc teòric on emmarcar l'estudi de les aplicacions de les ISO 9000 dins del context bibliotecari.
- Desenvolupar una metodologia per a determinar l'extensió i l'impacte de les ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'educació superior.
- Aplicar aquesta metodologia a un treball de camp i al posterior estudi empíric que permeti:
 - Descriure quina ha estat l'evolució de la implantació de les normes ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'educació superior.
 - Determinar quins han estat els motius per a implantar-les.
 - Identificar quines dificultats ha presentat la implantació.
 - Analitzar quins avantatges ofereixen els sistemes certificats.
 - Realitzar un estudi prospectiu de quin pot ser el futur de les normes ISO 9000 en aquest context.
- Validar el mètode emprat.
- Extreure'n conclusions.

1.3. Hipòtesis de treball

S'han establert algunes hipòtesis de treball per a les preguntes de la investigació, que es contrasten durant el desenvolupament del treball de recerca:

1.3.1. Hipòtesi 1

L'evolució de la implantació de les normes (cronologia, tipologia d'implantació i distribució geogràfica de les biblioteques certificades) ha estat irregular i molt minoritària.

- A Europa l'interès per l'aplicació de la norma s'inicia al Regne Unit i als Països Nòrdics però a la resta del continent aquest interès ha estat mínim i bastant tardà.
- Al Regne Unit les ISO 9000 es van batre en retirada del camp de la administració pública en general i de les biblioteques en particular degut a la pressió del prestigi creixent dels premis i models nacionals, que ha obert la tendència a la "multicertificació".
- Al Canadà i als Estats Units la presència de les aplicacions ISO 9000 és gairebé inexistent en l'àmbit de les biblioteques en general i de les universitàries en particular.
- A Austràlia hi ha un ampli interès en l'aplicació de la norma en biblioteques universitàries.
- Existeix un interès creixent per l'aplicació de la norma en biblioteques universitàries del Sud-est asiàtic i Amèrica del Sud.

1.3.2. Hipòtesi 2

Els motius per a implantar les normes ISO 9000 a les biblioteques universitàries estan subordinats als interessos en matèria de qualitat de les institucions universitàries i el marc específic de l'educació superior de cada país.

- Les biblioteques es certifiquen per a dotar-se d'un sistema de treball, no d'una eina de màrqueting com sovint és el cas de les empreses.
- Les biblioteques opten per l'aplicació de les ISO 9000 en funció de:
 - L'interès global de la institució a la que pertanyen en certificar-se.
 - El grau de prestigi de les ISO 9000 al país (i grau de "competència" amb d'altres models i premis nacionals).
 - Una estratègia de política general del país (Singapur, Malàisia, Mèxic).

1.3.3. Hipòtesi 3

Les dificultats que presenten les implantacions en les biblioteques universitàries no es diferencien substancialment de les que reporta la bibliografia en tota mena d'aplicacions

- Les dificultats inicials en la implantació es concentren en el problema terminològic, que s'agreuja amb el desconeixement dels processos propis dels serveis d'informació per part del consultors que suposadament han d'ajudar a superar els problemes terminològics i de concepte de la norma.
- La tradicional problemàtica del control de la documentació està desapareixent amb la gestió dels sistemes mitjançant intranets.

1.3.4. Hipòtesi 4

Els avantatges que ofereixen les implantacions ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'educació superior no es diferencien substancialment dels que reporta la bibliografia en tota mena d'aplicacions

- Una bona implantació depèn de com es comprèn el concepte ISO dins de l'organització i com s'implementa, però les ISO 9000 han demostrat ser una eina perfectament adaptable a qualsevol tipologia de servei d'informació i situació específica.
- En general l'adopció de les normes ha servit de catalitzador per al canvi organitzatiu i la millora.

1.3.5. Hipòtesi 5

El futur de les ISO 9000 a les biblioteques de les institucions d'educació superior depèn de posicionaments oberts i no restrictius de la gestió de la qualitat.

- El futur de les ISO 9000 a les biblioteques passa per un posicionament no restrictiu —"només ISO 9000 i prou" — sinó per un d'integrador en un marc de gestió de la qualitat total i de cultura organitzativa oberta a la innovació i als canvis.

1.4. Delimitació del tema de la recerca

Per resoldre les qüestions plantejades la recerca es centrarà en l'obtenció d'informació que permeti donar una visió general de quina era la difusió i aplicació de les normes ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'educació superior —bàsicament universitats— d'arreu del món, en els inicis de l'any 2006.

Tot i l'aparent ambició de l'empresa, un estudi preliminar ens va permetre observar que el nombre de biblioteques universitàries que han adoptat la normativa ISO 9000 i han certificat els seus sistemes de qualitat és relativament reduït i —durant la recerca— s'ha vist la conveniència d'ampliar l'estudi a casos de biblioteques certificades ISO 9000 d'altres institucions d'educació superior.

La certificació, de fet, no és un requeriment intrínsec de la norma ISO 9001:2000, que es pot implementar sense certificar, però l'estudi es circumscriu únicament als sistemes de qualitat certificats degut a la dificultat de localitzar hipotètics sistemes ISO 9001 plenament operatius però que no s'han sotmès a l'auditoria externa de certificació.

Inicialment, a Europa es detectà l'existència de dues biblioteques universitàries al Regne Unit, una a Holanda, una a Bèlgica, una a Alemanya, un petit nombre indeterminat als Països Nòrdics i quatre a Espanya.

A Nordamèrica i al Canadà no es va trobar constància de cap aplicació a biblioteca universitària, mentre que a Amèrica del Sud es van localitzar mitja dotzena de biblioteques universitàries certificades o en curs de certificació.

A Austràlia, en canvi, les referències bibliogràfiques apuntaven a gairebé una desena d'universitats amb el sistema de qualitat ISO implantat o en curs d'implantació a la biblioteca.

Les limitacions d'accés a informació sobre la possible implantació d'experiències d'aquests tipus a Àsia i Àfrica —limitacions tant lingüístiques com d'accés a la documentació— no han permès altra cosa que una prospecció molt superficial, però que ha fet possible la localització d'exemples de biblioteques universitàries certificades a països com Malàisia, Singapur, Tailàndia o la Índia.

En l'apartat dedicat a la metodologia s'exposarà com s'ha plantejat la cerca d'informació en aquest àmbit geogràfic d'abast mundial. Evidentment una limitació afegida la representa el fet que, en alguns casos, no ha estat possible obtenir informació contrastada d'un país o d'una biblioteca concreta. Quan això ha succeït, se'n fa menció explícita en el treball.

L'amplitud de l'abast permetrà disposar d'informació sobre el grau d'implantació als diversos països. Ara bé, la pròpia naturalesa del treball, justament a causa del seu ampli abast, fa aconsellable el desenvolupament d'estudis posteriors per tal de profunditzar en les casuístiques més concretes de cada aplicació o de cada país on n'existeixen casos.

1.5. Principals recursos documentals utilitzats

Han estat revisades les principals fonts d'informació en el camp de la gestió de la qualitat basada en l'aplicació de les normes ISO 9000 per tal d'identificar els treballs existents que fan referència a la seva aplicació en biblioteques. Aquesta revisió representa el primer pas de la recerca però també s'ha portat a terme una actualització sistemàtica d'aquesta revisió bibliogràfica durant tot el desenvolupament de la recerca per tal de conèixer l'abast i rellevància que la comunitat científica ha donat i dóna al nostre objecte de recerca, i per poder detectar dades que ens podrien haver passat desapercebudes, nous enfocaments i noves idees en la fase de revisió inicial.

Encara que en alguns moments es fa referència a publicacions anteriors, la revisió bibliogràfica abasta els mateixos límits temporals de l'objecte de l'estudi, és a dir, el període que va des del 1987 —any de l'aparició de la primera edició de la norma ISO 9000— fins el desembre del 2005, amb l'addició d'algunes poques referències posteriors.

Per poder disposar d'un marc general sobre l'aplicació de les ISO 9000 s'ha complementat la revisió amb d'altres treballs de l'àmbit de la gestió d'empreses i de la qualitat en l'entorn universitari.

També han estat consultades les pàgines web de les biblioteques i centres d'informació que han estat identificats com a posseïdors de certificacions ISO 9000.

Al final d'aquest treball de recerca s'inclou la relació de la bibliografia consultada.

1.6. Fases de la investigació

A continuació s'enumeren les fases i procediments de recerca que s'han emprat per a estructurar aquest estudi:

1.6.1. Estudi del marc teòric

En primer lloc es situen les normes ISO 9000 dins del marc més ampli de la gestió de la qualitat . Es fa una aproximació concreta a la gestió de la qualitat en l'educació superior i a la gestió de la qualitat a les biblioteques.

1.6.2. Estat de la qüestió

A partir d'una revisió bibliogràfica i de les dades inèdites recollides al llarg de la recerca es presenta una visió de l'estat actual sobre la gestió de la qualitat basada en les normes ISO 9000 a les unitats d'informació, amb especial incidència en la seva aplicació a biblioteques d'institucions d'ensenyament superior. S'analitzen les normes i els principals beneficis i problemes que han estat descrits en referència a la seva implantació.

1.6.3. Disseny de l'estudi empíric

Per poder contrastar les hipòtesis formulades s'ha procedit a dissenyar un estudi empíric que consta de dues fases de recollides de dades. La primera per determinar l'abast de la població i la segona per analitzar aquesta població. En aquesta fase s'ha dissenyat amb detall l'estructura del qüestionari i el tipus de variables que es volen calcular.

1.6.4. Realització de l'estudi empíric

Un cop realitzat el disseny de l'estudi empíric, aquest s'ha dut a terme per tal d'obtenir totes les dades que permetin contrastar les hipòtesis.

1.6.5. Anàlisi exploratori de les dades obtingudes

A partir de les dades obtingudes en la recerca de camp, aquestes són analitzades, i es comprova quines de les hipòtesis es compleixen i quines no.

1.6.6. Interpretació dels resultats i conclusions de l'estudi

Per finalitzar, es procedeix a la interpretació dels resultats obtinguts, a extreure'n conclusions i a efectuar propostes sobre quines podrien ser futures línees d'investigació en aquest camp.

1.7. Facilitats de la investigació

Tot i que la present investigació no ha estat una tasca fàcil, sí que ha tingut un nivell elevat de facilitat, gràcies a:

- El Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona, la Biblioteca de la Facultat de Biblioteconomia de la Universitat de Barcelona i el Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya, que m'han facilitat l'accés a un ampli ventall de fonts d'informació.
- Les associacions de bibliotecaris i les biblioteques universitàries contactades arreu del món, on he trobat un alt índex de col·laboració.
- Internet, que m'ha permès localitzar i recollir dades de tots els racons del món.

2. MARC TEÒRIC: LA GESTIÓ DE LA QUALITAT A LES ORGANITZACIONS

2.1. La qualitat, concepte i enfocaments

2.1.1. El concepte de qualitat

El concepte de "qualitat" va néixer a finals del segle XIX a l'entorn dels productes industrials. Amb el pas dels anys la seva definició ha anat evolucionant i enriquint-se amb noves perspectives i punts de vista. La qualitat com a conformitat, la qualitat com a satisfacció de les expectatives del client, la qualitat com a valor en relació al preu, la qualitat com excel·lència... Els principals autors sobre temes de qualitat (Crosby, Deming, Feigenbaum, Juran, Taguchi,...) han anat creant les seves pròpies definicions del concepte, que no necessàriament són excloents.

En aquest sentit, el panorama de la qualitat ha canviat de manera espectacular des de la creació, durant els anys vint del segle passat, del primer departament d'assegurament de la qualitat dins d'una empresa —la Bell Telephone Laboratories als Estats Units— o des de les primeres publicacions de W. E. Deming, després de la Segona Guerra Mundial, fins a la Qualitat Total i la cerca de l'excel·lència de l'actualitat, el concepte més genèric i integrador de totes les formes d'entendre la qualitat.

A Europa, la introducció de les tècniques de la qualitat és més tardana i —en gran part— conseqüència de les relacions comercials amb els Estats Units, on les tècniques de la qualitat es van consolidant des de finals dels anys cinquanta i principis dels seixanta. Encara als inicis dels anys vuitanta del segle XX pocs gestors tenien la qualitat com un assumpte prioritari (Kennedy, 1996). La qualitat era considerada un tema d'inspecció i de correcció dels errors detectats, més que no pas un tema que requereix proactivitat i molta atenció en la concepció i gestió dels processos de producció per tal d'eliminar des de l'arrel l'aparició d'errors.

Els mecanismes d'assegurament de la qualitat intenten definir com operará un procés, per tal de garantir una qualitat homogènia determinada d'un producte o servei. Però la ràpida evolució de la tecnologia i dels gustos i necessitats dels clients i la pressió de la competència, han fet palès que la supervivència de les empreses va lligada a la millora contínua dels seus productes i serveis, és a dir a la implantació de sistemes de gestió de la qualitat total —Total Quality Management (TQM), en anglès— on cal el compromís de tots els recursos humans de l'organització per a fer bé les coses, en cerca de l'excel·lència.

Les institucions han de definir el seu propòsit en la seva missió i en els seus objectius, i demostrar la qualitat en termes de com els assoliran. Això permet que existeixin diferències entre les institucions, altrament seria com forçar-les a ser unes clons de les altres (Praditteera, 2001).

Lamentablement, la paraula "qualitat" s'ha emprat sovint com una forma de cridar l'atenció de projectes de millora puntuals, que no van acompanyats d'una estructura que institucionalitzi aquesta qualitat, cosa que acaba distorsionant i vulgaritzant-ne el concepte (Valls, 1998).

La sòbria definició de qualitat que ens proporciona la norma UNE-EN-ISO 9000:2005 diu que la **qualitat** és el "grau en el qual un conjunt de característiques inherents compleix amb els requisits". En aquest context, "inherent" fa referència a que les característiques són trets diferenciadors permanents, en contraposició a "assignats". I què és un **requisit**? "una necessitat o expectativa establerta, generalment implícita o obligatòria".

La norma UNE-EN-ISO 9000:2005 facilita un ampli ventall de definicions de termes relatius a la qualitat. Mencionem-ne encara alguns més:

Què és un **client**? Un client és una organització o persona que rep un producte, per exemple un consumidor, un usuari final, un minorista, un beneficiari o un comprador. El client pot ser intern o extern a l'organització.

Què és un **producte**? El resultat d'un procés. ISO els classifica en quatre categories genèriques:

- serveis (per exemple: transport)
- software (per exemple: programes d'ordinador)
- hardware (per exemple: la part mecànica d'un motor)
- materials processats (per exemple: lubricant)

Què és un **procés**? Un conjunt d'activitats mútuament relacionades o que interactuen, les quals transformen elements d'entrada en resultats.

I, finalment, com definir la "**satisfacció del client**" ? La satisfacció del client és la percepció que aquest té sobre el grau en que s'han complert els seus requisits.

En resum, a través dels anys, s'ha assolit un concepte modern de qualitat que es caracteritza pel següent (Centre Català de la Qualitat, 2001):

- Els productes i serveis tenen qualitat quan satisfan les necessitats o expectatives dels clients.
- La qualitat real és la que percep el client, com a resultat de la comparació del producte o servei amb altres i amb les seves pròpies expectatives.

- La qualitat és dinàmica i el que avui satisfà el client deixa de fer-ho demà.

I en tot cas, la qualitat és una construcció social i és sempre relativa (Mayère i Muet, 1998).

2.1.2. Enfocaments de la qualitat

La gestió de la qualitat és el conjunt d'activitats coordinades que es posen en marxa per tal de dirigir i controlar la qualitat en una organització. De fet, el mesurament i avaluació de la qualitat dels organismes ha esdevingut una activitat prioritària no únicament en el sector industrial sinó que aquesta és també cada vegada més significativa dins de l'àmbit dels organismes públics i les empreses de serveis.

En el desenvolupament dels seus sistemes de qualitat, les organitzacions han seguit tres enfocaments bàsics: el dels consultors, el de la normalització i el dels premis (Capelleras, 1999).

Quan les organitzacions recorren als consultors apliquen les filosofies, els mètodes i els instruments tècnics proposats pels experts o gurus de la qualitat.

En l'enfocament de la normalització, les entitats opten per seguir una normativa internacionalment reconeguda —la sèrie de normes ISO 9000— que estableixen un conjunt de requisits que cal estar en disposició de demostrar per tal d'obtenir la corresponent certificació.

La via dels premis té nom propi a cada àrea geogràfica. Molts organismes governamentals han emprès accions per tal d'encoratjar les organitzacions a millorar la qualitat, establint, per exemple, premis de reconeixement a les empreses que assoleixen uns determinats estàndards. El 1995 ja eren 32 els països que havien establert premis a la qualitat de les seves empreses (Withers et al., 1997). Se'n poden citar alguns: el Premi Deming al Japó¹, el Premi Baldrige als Estats Units², el Premi Europeu a la Qualitat a la Unió Europea³,

¹ El *Deming Prize* va ser creat per la Japanese Union of Scientists (JUSE), com a reconeixement dels ensenyaments de Deming al Japó. La seva pàgina web <http://www.juse.or.jp/e/deming/index.html> [Consulta: 4 juliol 2006] facilita força informació general i la guia i el formulari per a presentar-se al premi.

² El *Malcolm Baldrige National Quality Award* va ser creat pel govern dels Estats Units el 1987. Hi ha criteris concrets per a empreses, sanitat i educació. La seva web en dóna informació detallada: <http://www.quality.nist.gov/> [Consulta: 4 juliol 2006].

³ L'*European Quality Award* segueix el model ideat per l'European Foundation for Quality Management (EFQM). Més dades a la seva web institucional <http://www.efqm.org> [Consulta: 4 juliol 2006].

així com d'altres a nivell espanyol i català⁴. Els models que defineixen aquests premis, tot i les diferències que poden existir entre ells, tots tenen en comú presentar models que intenten permetre saber si una organització fa un desplegament adequat dels principis de la gestió de la qualitat total.

A Europa el model d'excel·lència per a gestionar la qualitat és el **model EFQM**, dissenyat per la European Foundation for Quality Management (EFQM). Aquesta entitat sense ànim de lucre fou fundada el 1988 per 14 de les empreses europees més importants i compta amb el suport de la Comissió Europea. El EFQM és un model àmpliament difós que sovint s'ha contraposat a l'enfocament amb les normes ISO 9000, ja que va més enllà de l'aplicació de les normes de certificació —que representarien els “mínims”— i fa un plantejament enfocat a l'autoavaluació i millora continua.

D'una manera o d'una altra, els tres enfocaments són complementaris i no excloents. En tots ells tenen una importància fonamental els processos i diversos autors suggereixen que la ISO 9000 és un important primer pas vers la implementació d'altres iniciatives de qualitat, més holístiques (Withers et al., 1997; Membrado, 2001).

Així doncs, la implantació de les normes ISO 9000 és una de les maneres possibles de gestionar la qualitat en una organització, però no és l'única i existeixen d'altres instruments que, ben aplicats, poden ajudar a assolir un nivell de qualitat similar al que proporciona la metodologia proposada per la International Federation of Standardization (ISO).

Ha existit però —sobre tot durant els anys 90 del segle XX— un cert antagonisme entre dos dels enfocaments de la gestió de la qualitat: l'assegurament de la qualitat i la cerca de l'excel·lència. Les certificacions de qualitat per un costat i els premis a l'excel·lència per l'altre, semblava que competien per a demostrar quin dels dos bàndols posseïa la vertadera fórmula de la "Qualitat" en majúscules (Osorio, 2000).

Aquesta rivalitat, en part, té el seu origen als Estats Units, que va criticar l'afany europeu per les normes de gestió, adduint que eren d'escassa eficiència per a l'assoliment del més alt grau de rendiment. No obstant això, poc a poc es va començar a admetre que l'assegurament podria ser també la plataforma de l'excel·lència i —a finals de la dècada de 1990— ja existien nombroses

⁴ Els *Premis a la Qualitat de la Generalitat de Catalunya*, organitzats pel Centre Català de la Qualitat del CIDEM, incorporen en les seves bases el model d'excel·lència empresarial de l'EFQM. A la convocatòria del 2006 s'han convertit en els nous *Premis de la Generalitat de Catalunya a la innovació*, en unificar-se aquest premi amb el *Premi de la Generalitat de Catalunya a la Innovació Tecnològica*. El model és consultable a http://www.cidem.com/cidem/cat/serveis/reduircostos/premis_2006/index.jsp [Consulta: 4 juliol 2006]

certificacions ISO 9000 a empreses nord-americanes⁵, en bona part perquè han vist la importància de disposar de la certificació per poder entrar més fàcilment en el mercat europeu (Osorio, 2000).

2.1.3. La gestió de la qualitat total i els seus principis

La gestió de la qualitat total és una manera de gestionar l'organització centrant-se en la qualitat. És el procés de millora contínua que té per objecte identificar, satisfer i anticipar-se a les necessitats dels clients. Contempla totes les activitats i totes les persones de l'organització —no només aquelles que afecten directament el producte o el servei— i es pot considerar també com una filosofia de gestió, que situa la qualitat al centre de totes les activitats, i guia un procés de canvi dissenyat per a reordenar la missió, cultura i pràctiques de treball per aconseguir la millora contínua de la qualitat.

La gestió de la qualitat total es fonamenta en uns principis. A continuació s'enumeren els vuit mencionats per la norma UNE-EN-ISO 9000:2005.

2.1.3.1. Orientació al client

Una organització està orientada al client quan promou un contacte directe amb els clients, recopila informació sobre les seves expectatives, determina la qualitat requerida pel client i difon aquesta informació dins de l'organització per tal de fer bé a la primera allò que el client necessita i té en compte que totes les persones són alhora proveïdors i clients interns o externs d'altres persones.

2.1.3.2. Liderat

El liderat es manifesta amb el compromís de l'alta direcció i en la seva participació activa amb l'establiment de bons canals comunicatius i facilitant els recursos necessaris.

2.1.3.3. Treball en equip

Una bona organització està basada en la gent, cal que aquesta estigui ben formada i s'impliqui i disposi d'habilitats per a ser usades en benefici de l'organització i amb suficient capacitat de maniobra per prendre decisions.

⁵ Les certificacions als Estats Units van créixer entre desembre de 1992 i juliol de 1996 des de 671 a 10.377 —increment del 1.446%— (Withers et al., 1997: 210).

2.1.3.4. Processos

Els processos són activitats, o grups d'activitats que, amb el consum de recursos, afegixen valor i subministren productes o serveis a clients. Els resultats desitjats s'assoleixen més eficientment quan els recursos i les activitats de l'organització estan convenientment ben gestionats per processos.

2.1.3.5. Sistema per a la gestió

Cal identificar, entendre i gestionar els processos interrelacionats com un sistema per tal de contribuir a l'eficàcia i eficiència de l'organització en l'assoliment dels seus objectius.

2.1.3.6. Millora continua

Es posa èmfasi en la prevenció en lloc de la detecció i correcció d'errors i es busca la participació i compromís de tots per a buscar la satisfacció de tots. Es desenvolupa una fixació permanent d'objectius de millora i seguiment periòdic de resultats i es cerca la innovació.

2.1.3.7. Presa de decisions basada en fets

Les decisions es basen en anàlisi de dades i d'informació i es fa un ús intensiu dels instruments de la qualitat.

2.1.3.8. Relacions amb els proveïdors

Les relacions amb els proveïdors són mútuament beneficioses: Una organització i els seus proveïdors són interdependents i una bona relació augmenta la capacitat de les dues parts per a crear valor.

Les principals aportacions de la gestió de la qualitat total a les organitzacions són la millora del coneixement dels clients, la clarificació de la missió, la identificació i millora dels processos i dels serveis, l'afavoriment de la participació i l'esperit d'equip, la facilitació del canvi cultural, l'augment de la satisfacció dels clients, la millora de la imatge, l'optimització dels recursos i l'assegurament de la competitivitat.

2.2. La normalització i la “família” de les normes ISO 9000

2.2.1. El concepte de normalització

Una norma és un document accessible al públic, consensuat entre totes les parts interessades, que conté especificacions tècniques o altres criteris per tal que s'usin com a regles, guies o definicions de característiques que garanteixin que materials, productes, processos o serveis compleixen els requisits especificats.

Les normes marquen pautes per a la fabricació de productes, la realització de processos, el desenvolupament de serveis, la protecció de la salut i el medi ambient i la facilitació de la cooperació tecnològica. Cal que estiguin aprovades per un organisme de normalització.

La normalització, o estandardització, és una activitat col·lectiva encaminada a donar solucions a situacions repetitives, que provenen fonamentalment del camp científic o tècnic, i consisteix en la unificació de criteris i en l'ús d'un llenguatge comú en un camp d'activitat concret mitjançant l'elaboració, difusió i aplicació de normes. La normalització pretén bàsicament simplificar les tasques, facilitar l'intercanvi i protegir el consumidor.

2.2.2. La International Organization of Standardization (ISO)

La normalització internacional es va començar a gestar durant la primera dècada del segle XX, però no va ser fins el 1947 que es va crear la International Organization for Standardization⁶ amb l'objectiu de facilitar la coordinació i unificació internacional dels estàndards industrials. ISO s'encarrega de la preparació de normes que després s'aplicaran internacionalment.

Actualment⁷, 156 països formen part d'aquesta federació mundial d'entitats nacionals d'estandardització i la seva seu central està situada a Ginebra. Les activitats en curs es troben emmarcades pel seu **Pla estratègic 2005 – 2010**

⁶ La web institucional de la ISO ofereix una àmplia informació sobre la història de l'entitat i el catàleg en línia de totes les normes. Vegeu: <http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.frontpage> [Consulta: 5 juliol 2006]

⁷ Dades a desembre de 2005 facilitades per ISO.

que sota el lema “Normes per a un món sostenible”, fixa set objectius clau per l'organització i defineix les metes i les accions per assolir-les. Els objectius estratègics són:

1. Desenvolupar una col·lecció consistent i multisectorial de normes internacionals rellevants.
2. Assegurar la implicació de totes les parts interessades.
3. Fer créixer el coneixement i la capacitat dels països en vies de desenvolupament.
4. Estar obert a aliances pel desenvolupament eficient de normes internacionals.
5. Promoure l'ús voluntari de normes com alternativa o com ajut a les regulacions tècniques.
6. Ser el subministrador reconegut de normes internacionals i guies referents a l'avaluació de la conformitat.
7. Proporcionar una gama coherent i completa de procediments eficients i eines per al desenvolupament.

Des de l'aparició —el 1951— de la primera norma, n'han estat publicades més de 15.000, sense comptar actualitzacions i noves normes en curs de redacció.

Les normes ISO passen posteriorment a Norma Europea (EN), i a continuació —en el cas d'Espanya— AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), que és l'organisme espanyol de normalització, les passa a Norma Española (UNE). D'aquí el fet que, en l'edició espanyola, el nom de les normes vagi precedit per aquestes tres sigles: UNE-EN-ISO (Per exemple UNE-EN-ISO 9000).

Quan es parla de qualitat és difícil que abans o després no aparegui alguna menció a les normes ISO. Encara que les normes emanades de la International Organization for Standardization són molt nombroses, el gran públic sol associar "ISO" a temes de qualitat gràcies a la creixent implantació de les normes de la família ISO 9000. També és molt coneguda la sèrie de les ISO 14000, dedicada a la gestió ambiental.

2.2.3. Origen i evolució de les ISO 9000

L'any 1987 es van publicar per primera vegada les normes de la sèrie ISO 9000. Van sorgir per tal d'harmonitzar la gran quantitat de normes sobre gestió de la qualitat que estaven apareixent a diversos països del món, encara que el seu origen es troba en les normes britàniques BS 5750⁸, que daten de 1979.

⁸ Wedlake dona una explicació àmplia sobre els orígens dels estàndards de qualitat britànics (Wedlake, 1993:23-30).

Les normes ISO estan subjectes a un procés de revisió amb la finalitat d'adequar-les a les necessitats del mercat que és en contínua evolució. El protocol d'ISO exigeix que totes les normes siguin revisades com a mínim cada cinc anys per tal d'estudiar —a la vista dels canvis tecnològics, científics i socials— si cal que es mantinguin, s'actualitzin o s'anul·lin. És així com, l'any 1994, es va publicar la primera revisió que presentava pocs canvis respecte a l'edició del 1987.

La família ISO 9000 és un conjunt de normes i directrius internacionals per a la gestió de la qualitat que han estat elaborades per assistir les organitzacions en la implementació i l'operació dels sistemes de gestió de qualitat. En l'edició de 1994 existien tres models certificables de norma a aplicar segons les activitats que realitzava l'organització concreta. La norma **ISO 9003:1994** "Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y en los ensayos finales" fou la menys utilitzada. Si l'entitat realitzava un disseny i desenvolupava el producte, el model a aplicar era la **ISO 9001:1994** "Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio posventa", ja que aquesta era la norma que abastava la totalitat dels requisits. En cas contrari el model a seguir era la **ISO 9002:1994** "Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, la instalación y el servicio posventa". La **ISO 9004:1994**, en canvi, era una guia i no podia ser objecte de certificació.

La norma ISO 9001:1994, la més completa de la sèrie, estableix en 20 punts els requisits dels sistemes d'assegurament de la qualitat i, assegurar la qualitat, consisteix a definir i implantar un conjunt d'activitats orientades a proporcionar a l'alta direcció de l'organització la confiança que s'està aconseguint la qualitat prevista a un cost adequat. És important assenyalar que la norma no defineix exactament el sistema de qualitat a aplicar per les organitzacions, sinó que es limita a descriure els requisits als quals cal que doni resposta aquest sistema de qualitat. Per obtenir la certificació l'entitat ha de demostrar que està en condicions de complir tots els requeriments de la norma.

2.2.4. Les normes ISO 9000 de l'any 2000

2.2.4.1. Principals canvis respecte a l'edició del 1994

La revisió de l'any 2000 —que havia estat molt esperada— va comportar un esforç considerable de feina i de temps del Comitè Tècnic 176 de la ISO i presenta canvis notables respecte l'edició del 1994. Ja d'entrada, els tres models de certificació de l'edició anterior s'unifiquen i únicament és certificable la ISO 9001:2000. Altres de les novetats principals respecte la ISO 9001:1994 són la focalització en la satisfacció del client i la millora continua, i l'absoluta

necessitat d'analitzar dades per a evidenciar l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat i determinar les possibles àrees de millora.

La nova ISO 9001:2000 es reestructurà amb la finalitat de facilitar una introducció més comprensible per a l'usuari dels sistemes de gestió de la qualitat en una organització. La norma promou l'adopció d'un enfocament basat en processos i introdueix el concepte de la "millora continua" per a estimular l'eficàcia de l'organització, incrementar el seu avantatge competitiu en el mercat i d'aquesta manera respondre millor a les necessitats i expectatives dels seus clients. Aquesta norma reorganitza en 5 grans blocs les 20 directrius de l'edició de 1994. La nova estructura segueix el format típic dels principals processos d'una organització.

La gestió de la qualitat en la norma ISO 9001:2000 es basa en els vuit principis de gestió de la qualitat definits en la norma ISO 9000:2000 i, en la seva formulació, resulta evident la influència dels criteris d'excel·lència, especialment en el document que es denomina el seu "parell coherent", la ISO 9004:2000, que conté recomanacions per a la millora. Es tendeix a una certa integració i complementarietat amb altres normes i amb els models d'excel·lència ja existents. Aquesta voluntat es declara explícitament en l'últim epígraf del capítol introductor "0.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión" de la UNE-EN ISO 9001:2000.

El nucli de la família de les ISO 9000 de l'any 2000 consta de tres documents:

- *UNE-EN ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.* Madrid: AENOR, 2000.
- *UNE-EN ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.* Madrid: AENOR, 2000.
- *UNE-EN ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.* Madrid: AENOR, 2000.

L'any 2005 va aparèixer una nova edició de la ISO 9000, la *UNE-EN ISO 9000:2005*, que anul·la i substitueix l'editada l'any 2000, però no s'hi introdueixen canvis sinó que s'hi han afegit noves definicions.

Més endavant l'estudi es centrarà en la UNE-EN-ISO 9001:2000, que és l'única de totes tres per la qual és possible certificar-se.

El resultat d'una enquesta feta a empreses nord-americanes certificades mostra com s'han percebut els canvis entre la ISO 9001:2000 i l'anterior edició del 1994. L'informe assenyala quines són les cinc principals dificultats que presenta la norma: la recollida i avaluació de dades sobre la satisfacció dels usuaris, la documentació, la millora contínua, la col·lecció i anàlisi de les dades i els objectius no mesurables. I entre els beneficis assenyalen l'increment de l'ús de les dades com a eina de gestió, un major compromís en la gestió, la

millora de la comunicació i satisfacció dels usuaris i la major eficiència en les revisions de la direcció (Liebesman, 2002).

2.2.4.2. Presència dels principis de gestió de la qualitat a les ISO 9000:2000

Com s'ha mencionat més amunt hi ha diversos elements que mostren canvis — d'intensitat i d'enfocament— respecte l'edició del 1994 que la situen des d'una posició que es podia considerar purament instrumental a constituir un veritable model de sistema de gestió de la qualitat, universal i orientat a qualsevol tipus d'organització, on s'accentuen clarament els principis de gestió de la qualitat.

2.2.4.2.1. Orientació al client

Tot el sistema de qualitat ha d'estar enfocat a augmentar la satisfacció dels clients. Si la importància d'aquest factor pot mesurar-se per les vegades que es menciona en el text de la norma, la paraula *client* és present més de 40 vegades.

2.2.4.2.2. Liderat

La importància de la responsabilitat de l'alta direcció en el sistema de qualitat es fa evident des del moment que hi dedica tot el capítol cinquè.

2.2.4.2.3. Treball en equip

La importància de la capacitat i de la formació continuada dels recursos humans queda evidenciada en el capítol sisè.

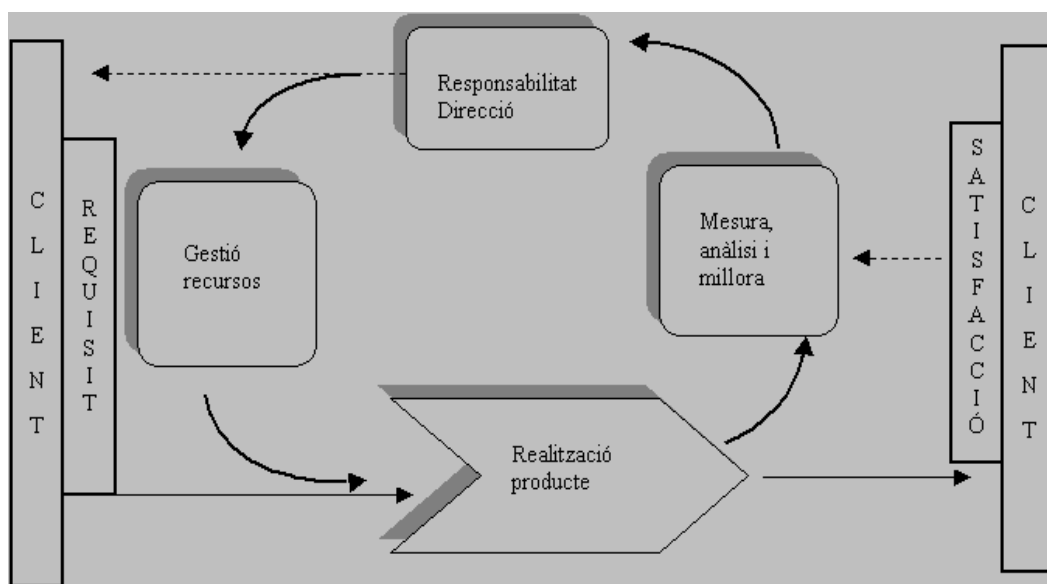
2.2.4.2.4. Processos

La ISO 9001:2000 promou l'adopció d'un enfocament basat en processos, que són un "conjunt d'activitats mútuament relacionades o que interactuen, les quals transformen elements d'entrada en resultats". La norma hi insisteix d'una manera especial: "Per tal que una organització funcioni de manera eficaç, cal que identifiqui i gestioni nombroses activitats relacionades entre si". La norma demana que es representin gràficament aquests processos i com interactuen per poder veure globalment el propi sistema de qualitat. Demana, en definitiva, un mapa de processos.

L'avantatge d'aquest enfocament basat en processos és el control continu que proporciona sobre els vincles entre els processos individuals dins del sistema,

així com també les seves combinacions i interaccions. Aquest enfocament posa l'èmfasi en la importància de:

- La comprensió i el compliment dels requisits.
- La necessitat de considerar els processos en termes que aporten valor.
- L'obtenció de resultats de l'acompliment i eficàcia del procés, i
- La millora continua dels processos en base a mesuraments objectius.



Llegenda

(Font: ISO 9001: 2000)

- > Activitats que aporten valor
- - - -> Flux de la informació

Gràfic 1.- Model d'un sistema de gestió de la qualitat basat en processos

2.2.4.2.5. Sistema per a la gestió

L'antiga versió de la norma parlava d'*assegurar* la qualitat i la versió del 2000 es refereix a *gestionar* la qualitat. Una part de la "mala fama" de la ISO era deguda a que es limitava a "assegurar la qualitat", i deixava de banda la millora contínua que implica la "gestió de la qualitat". Gestionar implica planificar de manera que la qualitat no sigui fruit de la *casualitat*, sinó que sorgeixi de la realització d'activitats coordinades i d'un treball sistemàtic. La qualitat dels productes i serveis és el fruit de la qualitat dels processos i, per tant, del sistema de gestió d'aquests processos. La norma dóna gran protagonisme als objectius i a la planificació. Un **objectiu** es pot definir com "situació a la que s'espera arribar, o resultat que es preveu assolir amb la implantació de determinades accions". Els objectius han d'establir-se tenint en compte les

necessitats dels clients, els recursos disponibles i les polítiques de l'organització.

2.2.4.2.6. Millora continua

La millora és l'activitat orientada a augmentar la capacitat per complir amb els compromisos. Tot i que s'ha indicat que la norma ocupa poques pàgines, la paraula "millora" hi apareix 20 vegades, en moltes ocasions acompanyada de l'adjectiu "continua", i fins i tot hi ha un capítol sencer dedicat a *Medició, anàlisi i millora*.

2.2.4.2.7. Presa de decisions basada en fets

La norma demana la presa de decisions per tal de poder millorar contínuament els processos i el seu compliment, i el sistema posa a l'abast la informació necessària per a prendre-les raonadament.

2.2.4.2.8. Relacions amb els proveïdors

La norma proposa un control estricte de les relacions amb els proveïdors tant en el sentit més tradicional de "compra", com en els nous models de relació entre una organització i els seus proveïdors com pot ser l'externalització de funcions i serveis.

2.3. La norma ISO 9001:2000

La norma UNE-EN-ISO 9001:2000 és un document estructurat en 8 capítols. Una bona part de les seves 40 pàgines està dedicada als apèndixs que faciliten la seva relació amb la versió anterior de la norma i amb una altra norma que està cada vegada més estesa, la norma ISO 14001, dedicada a gestió ambiental. Fet i fet, la norma pròpiament dita es concentra en una quinzena de pàgines.

2.3.1. Capítol 1. Objecte i camp d'aplicació

En aquest primer capítol la norma estableix els requeriments principals que s'exigeix a un sistema de gestió de la qualitat:

- El sistema ha de demostrar la seva capacitat per a proporcionar de forma coherent productes que satisfacin els requeriments del client i ha d'aspirar a augmentar la satisfacció del client .
- Totes les activitats de l'organització han de formar part d'una cadena de valor adreçada a la satisfacció de les necessitats dels clients, al mateix temps que es desenvolupen dins d'un marc reglamentari.
- A més, processos i activitats han de revisar-se per assegurar que aquesta sigui la millor manera de fer les coses.

Com que les normes ISO 9000 són normes genèriques, independents del sector d'activitat al que es dediqui l'entitat que les vol aplicar, resulta un factor clau saber aplicar-la a cada entorn concret.

Per poder certificar-se cal estar en condicions de demostrar que el sistema de qualitat és conforme amb tots els apartats de la norma. Únicament es pot excloure algun tema dels tractats en l'apartat número 7, però caldrà fonamentar-ho i justificar-ho per escrit dins del Manual de Qualitat.

2.3.2. Capítol 2. Normes per a la consulta

El breu capítol dos demana que s'empri al màxim un vocabulari normalitzat, i dóna indicacions sobre la norma de la família ISO 9000 que tracta dels fonaments i el vocabulari.

2.3.3. Capítol 3. Termes i definicions

L'edició anterior de la norma emprava termes que sovint portaven a confusió, per això ara remarquen especialment alguns conceptes. Les **organitzacions**, tenen **proveïdors** i **clients**, interns i externs. Resulta especialment útil l'advertència que el terme "**producte**" pot significar també "**servei**".

2.3.4. Capítol 4. Sistema de gestió de la qualitat

Aquest capítol està dedicat al concepte general de sistema de gestió de la qualitat. La norma demana que s'identifiquin els processos i la seva interacció, que es fixin indicadors que demostrin l'eficàcia d'aquests processos, i que es disposi dels recursos necessaris per a realitzar-los correctament i assolir els objectius fixats.

Temes que inclou:

- Establiment, documentació, implementació i manteniment del sistema de gestió de la qualitat i millora contínua de la seva eficàcia com a mitjà per assegurar la conformitat dels serveis amb les especificacions.
- Obligatorietat d'inclusió dels processos externalitzats.
- Definició de la política i els objectius de qualitat.
- Redacció d'un Manual de qualitat i dels procediments requerits per la norma.
- Documentació de la planificació del sistema.
- Registres de qualitat.
- Control de documents i registres.

2.3.5. Capítol 5. Responsabilitat de la direcció

Al capítol cinquè la norma exigeix el compromís de la direcció en la gestió de la qualitat, que lideri aquesta gestió i que efectuï revisions periòdiques del sistema de qualitat.

Temes que inclou:

- Capacitat de proporcionar l'evidència del compromís de la direcció amb el desenvolupament i implementació del sistema de qualitat.
- Establiment d'una política de qualitat i d'objectius i compromisos en matèria de qualitat.
- Realització de revisions del sistema de qualitat.
- Garantia de disposar dels recursos necessaris per a les activitats.
- Garantia de que els requisits del client es determinen i compleixen per tal d'augmentar la satisfacció del client.

2.3.6. Capítol 6. Gestió dels recursos

El capítol sisè està dedicat als recursos. Cal demostrar que es gestionen adequadament i que es tenen a l'abast tots els que són necessaris per la realització dels serveis i el manteniment i l'augment de la satisfacció dels clients. Això implica tant els recursos humans com la infraestructura necessària.

Temes que inclou:

- Determinació i disposició dels recursos necessaris per implementar i mantenir el sistema de gestió de la qualitat i millorar-ne contínuament l'eficàcia, i augmentar la satisfacció del client.

- Competència del personal en base a l'educació, formació, habilitats i experiència.
- Determinació, disposició i manteniment de la infraestructura necessària: edificis, espai de treball i serveis associats, equipament per als processos (maquinari, programari) i serveis de suport (transport, comunicacions).
- Determinació i gestió de l'ambient de treball adequat.

2.3.7. Capítol 7. *Processos de realització del producte o servei*

El capítol setè estableix que cal descriure com es porten a terme els processos.

Temes que inclou:

- Objectius de qualitat i requisits del producte o servei.
- Establiment de processos, documents i recursos específics.
- Verificació, validació, seguiment, inspecció i assaig/prova.
- Determinació i revisió dels requisits relacionats amb el servei (els especificats pel client i els no establerts pel client, però necessaris).
- Requisits legals i reglamentaris.
- Comunicació amb el client, contractes i atenció a les demandes dels usuaris, queixes incloses.
- Disseny de serveis.
- Relacions amb els proveïdors.
- Disponibilitat d'instruccions de treball i ús de l'equipament adequat.
- Criteris definits per a la revisió i aprovació dels processos.
- Identificació i traçabilitat a través de tota la realització del servei.

2.3.8. Capítol 8. *Medició, anàlisi i millora*

El capítol 8 està dedicat a les activitats de mesurament de la situació per tal que —un cop analitzades les dades— es pugui decidir quin és el millor camí a seguir. Cal doncs, conèixer dades sobre l'evolució dels processos, dels productes i serveis que s'ofereixen (dades estadístiques) i, sobretot, de l'opinió dels clients.

Temes que inclou:

- Recopilació i anàlisi de les dades apropiades per tenir informació sobre el nivell de satisfacció dels clients, del nivell de compliment de les condicions del servei que hi ha el compromís d'oferir, assegurar-se que els proveïdors són els més adequats, revisió de les característiques i les tendències dels processos i serveis.

- Realització d'auditories internes per veure si el sistema de gestió de la qualitat és conforme amb les disposicions planificades i els requisits de la norma.
- Posada en marxa d'accions correctives i preventives.
- En definitiva, com establir un sistema de recollida de les dades necessàries per implementar la millora contínua.

2.4. Implantació dels sistemes de gestió de la qualitat ISO 9000

2.4.1. Implantació dels sistemes de gestió de la qualitat

Dissenyar i posar en funcionament un sistema de gestió de la qualitat basat en la normativa ISO 9000 requereix un esforç de temps i diners molt important. Cal, d'entrada, disposar d'un coneixement aprofundit de la normativa i aquest és, sovint, el primer escull a superar. Sutter (1998) subratlla l'esforç de pedagogia amb el que cal acompanyar qualsevol inici de projecte de sistema de qualitat ja que no hi ha res que es faci possible sense l'adhesió activa del personal i sense la visió comuna del procés.

Una via a seguir bastant habitual és la de posar-se en contacte amb una empresa de consultoria que aporti aquests coneixements sobre la norma i ajudi a dissenyar i implantar amb èxit el sistema de qualitat que haurà de ser certificat per una tercera part.

2.4.2. Auditoria i certificació

La **certificació** és l'acte pel qual un organisme neutral confirma que un producte, procés o servei compleix amb unes determinades normes o especificacions. ISO ni realitza ni atorga els certificats, que han de vehicular-se a través d'entitats acreditades per a fer-ho. A Espanya, les entitats de certificació són acreditades per l'**Entitat Nacional d'Acreditació (ENAC)** i han de complir amb els requisits d'independència, imparcialitat i competència.

La certificació, de fet, no és un requeriment intrínsec de la norma, que es pot implementar sense certificar pels beneficis que aporta el seu ús, però milers i milers d'organitzacions opten per certificar-se perquè la confirmació per part d'un auditor independent afegeix valor a la seva gestió de la qualitat.

Però per tal de certificar-se cal passar abans una auditoria. La família ISO 9000 té un document que especifica quines tipologies d'auditoria hi ha i com han de desenvolupar-se. Es tracta de la **UNE-EN ISO 19011 "Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental"**. Aquesta norma integra en un sol document les guies per auditoria de sistemes de gestió de qualitat i ambient. La mateixa norma defineix que una **auditoria** és "un procés sistemàtic, independent i documentat per a obtenir evidències i avaluar-les de manera objectiva amb la finalitat de determinar l'extensió amb la qual es compleixen els criteris" .

La visita d'auditoria és una part del procés, però per tal d'optar a la certificació cal abans passar per unes etapes prèvies que es resumeixen tot seguit:

En la primera etapa, l'organització es posa en contacte amb el centre de certificació per obtenir informació sobre el procés, el pressupost —no és una activitat gratuïta— i els terminis. El centre de certificació acreditat li passarà un qüestionari per tal d'obtenir informació de l'entitat, les activitats i processos i l'abast de la implantació del sistema de qualitat que es vol certificar.

Un cop rebuda la sol·licitud, el centre de certificació designa formalment els auditors i comunica per escrit la composició de l'equip auditor a l'organització que es vol certificar, que disposa del dret de recusar algun dels seus membres.

L'equip auditor examina la documentació del sistema de qualitat presentada per l'entitat i elabora un informe que li és lliurat.

A continuació l'entitat i el centre certificador acorden les dates per a realitzar la visita d'auditoria i el centre certificador prepara el pla de l'auditoria i el lliura a l'empresa.

En la data acordada i amb el pla establert, es porta a terme la visita d'auditoria, al final de la qual es presenten a l'organització —si ha estat el cas— les no conformitats trobades. En base a la visita els auditors preparen i lliuren l'informe de l'auditoria en el qual es destaquen els punts forts i els punts amb potencial de millora.

Si s'han detectat no conformitats, l'entitat disposa d'un termini per a exposar quina solució hi aplicarà i, si els auditors ho consideren satisfactori, es procedeix a presentar l'expedient a la comissió de certificació que ha de concedir la certificació.

Finalment es procedeix al lliurament del certificat en el qual consta l'abast de la certificació i el període de validesa que, generalment, és de tres anys.

Durant el període de validesa del certificat, es realitzen auditories de seguiment anual per tal de comprovar que es mantenen les condicions per les quals es va concedir la certificació.

Al cap de tres anys es realitza l'auditoria de renovació de la certificació, més exhaustiva que les auditories de seguiment.

Les organitzacions que obtenen el certificat queden inscrites en el registre d'entitats certificades per aquella determinada entitat acreditada i poden passar a emprar com a imatge diferenciadora la seva marca d'“empresa registrada”, sempre seguint el marc regulat pel contracte de dret d'ús.

Encara que els registres d'inscripció de les entitats certificades són públics, existeix una notable dispersió i no hi ha registres generals a nivell nacional ni — sorprenentment— a nivell de la mateixa ISO, que estableix els seus informes generals en base a les informacions que li faciliten diverses fonts nacionals.

ISO 9001:2000 principal results

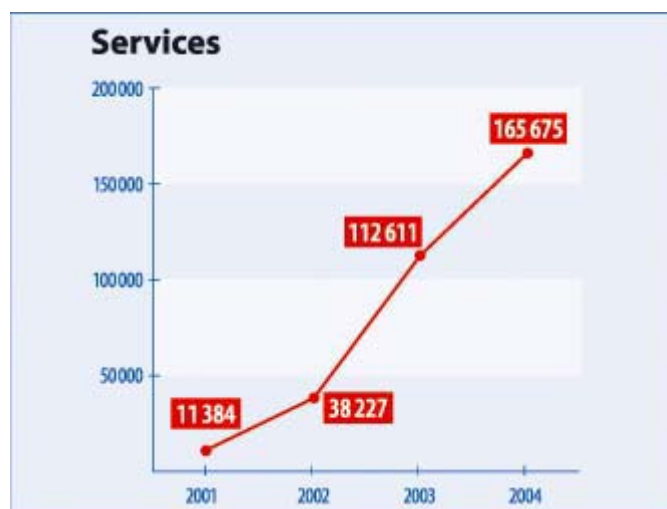
World results	Dec. 2000	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004
World total	408 631 <small>ISO 9001/2/3:1994</small>	44 388	167 210	497 919	670 399
World growth			122 822	330 709	172 480
Number of countries/ economies		98	134	149	154

(Font: ISO Survey 2004)

Gràfic 2.- Nombre de certificacions ISO 9001:2000 arreu del món

La certificació ISO 9001 no pot ser considerada un moda de gestió passatgera. Any rere any creix arreu del món el nombre de sistemes de qualitat basats en aquesta norma que s'implanten a les organitzacions. El nombre total de certificacions superava l'any 2004 les 670.000 i només en cinc anys, a Europa es multiplicà per dos i a Espanya per cinc (Boix, 2002).

L'edició de la norma del 1994 estava molt enfocada al sector industrial i presentava algunes dificultats en la seva aplicació en el sector dels serveis. Un dels objectius de desenvolupament de l'edició del 2000 va ser justament el fer més fàcil la seva implementació en les empreses dels sector dels serveis, on es situa el subsector educatiu. L'increment de certificacions en el sector serveis que mostra la taula següent indicaria que, efectivament, aquest objectiu s'ha assolit.



(Font: ISO Survey 2004)

Gràfic 3.- Nombre de certificacions ISO 9001:2000 en el sector serveis

El nombre de certificacions en l'àmbit de l'educació és relativament petit, però també amb un fort creixement. S'ha passat de 580 entitats certificades el 2001 a 9.625 el 2004 (ISO Survey 2004).

Un altre aspecte que cal destacar és la dispersió geogràfica de les organitzacions certificades. Encara que al voltant del 50% de les organitzacions certificades es concentren a Europa, existeix una expansió molt important en països d'arreu del món, amb la Xina encapçalant l'índex de major creixement anual.

2.4.3. Pros i contres de la implantació de les ISO 9000

Withers i Ebrahimpour (2000) repassen les aportacions de nombrosos autors sobre els motius pels quals es certifiquen les empreses, els problemes que se'ls presenten i els beneficis que en treuen. L'abundant literatura que ha generat el tema fa que, sovint, es trobin publicacions que aquests autors qualifiquen d'"especulatives, impressionistes i anecdòtiques".

Buttle (1997) estudia els motius que empenyen les empreses vers la certificació i Casadesús (1999), a la seva tesi sobre l'impacte de la normativa d'assegurament de la qualitat ISO 9000 a les empreses de Catalunya, relaciona els avantatges que ofereix el fet de certificar-se:

- Contribueix a un millor coneixement de la qualitat.
- Augmenta la capacitat competitiva de l'empresa davant d'aquelles que no la tenen, actuant com a element diferenciador.

- Millora la imatge de l'empresa.
- Contribueix a millorar la satisfacció del client.
- Permet l'obertura de nous mercats.
- Pot ser obtinguda per tot tipus d'empreses, independentment de la seva mida i activitat.
- Força el manteniment del sistema (valoració positiva del manteniment de la disciplina degut a l'obligatorietat de les auditories periòdiques).

Abans d'iniciar un procés d'implantació la direcció de l'organització ha de disposar d'informació i coneixements suficients que permetin abordar el procés d'implementació amb plena convicció. Una implantació "cosmètica" de la ISO pot tenir efectes molt perjudicials. No es tracta únicament d'obtenir "el títol" d'empresa certificada per motius de màrqueting, redactant procediments que no parteixen dels processos operatius, sinó de l'enunciat de cada requisit ISO 9000, intentant solament complimentar-lo a nivell formal. Alguns dels efectes negatius que una implantació d'aquest tipus pot produir són els següents (Heras, 1997):

- Es crea una estructura burocràtica, paral·lela a l'operativa, que ha de ser mantinguda, amb els costos que això ocasiona.
- S'introdueix una cotilla a la flexibilitat empresarial. En haver-se implantat la ISO 9000 sense tenir com a base els processos operatius reals, es crea un fossat entre allò que passa a l'organització i allò que està escrit en els procediments.
- Els costos d'implantació i de manteniment de la norma ISO 9000 —hores de personal propi, honoraris de consultora, honoraris de l'organisme certificador, etc.— no tenen, en aquest tipus d'implantació cosmètica, la contrapartida d'una reducció dels costos de la no qualitat que són els ocasionats per les errades internes i externes.

En canvi, una correcta implantació de la ISO 9000 en base a processos no planteja cap traves a la flexibilitat organitzativa, ja que els canvis en aquests són traduïts d'immediat en modificacions dels seus procediments associats i el control dels processos redunda en la millora de la qualitat i competitivitat de l'organització.

A pesar del difícilment qüestionable interès que planteja l'enfocament de la norma com a codificadora de coneixement i el suposat avantatge competitiu que proporciona a les empreses disposar de la certificació, no es pot oblidar que estan molt documentats els problemes que presenta la implantació d'aquestes normes. Sovint es citen la manca de direcció, els costos d'obtenir i mantenir la certificació i la dificultat d'interpretar les normes (Bénézech et al., 2001).

La normativa ISO 9000 ha tingut bastants detractors, sobre tot en relació a la versió de l'any 1994. El posicionament en contra de la norma més popular és sense dubte, el que es fonamenta en la "suposada paperassa i burocràcia que

implica" (Casadesús, 1999). Però —fonamentats o no— en hi ha molts d'altres:

- És una moda.
- Aporta rigidesa.
- És una font de desqualificació pel treballador i un retorn al taylorisme.
- No garanteix la qualitat del producte.
- Té un cost elevat.
- És difícil de mantenir i, en alguns casos, totalment irrellevant pels negocis de l'empresa.
- Existeix una identificació abusiva entre qualitat i certificació.
- Les empreses certificades només poden tractar amb d'altres empreses certificades.
- És inadequat per les petites empreses.
- No és suficient per a garantir el futur de l'empresa.
- La certificació deixarà de ser en el futur un element diferenciador.

La relació, com es pot veure, no és precisament curta tot i que cal matisar que una bona part de les connotacions i opinions negatives fan bàsicament referència a l'edició de 1994. La revisió del 2000 li ha aportat molts elements positius (Benka i Gleeson, 2001).

Entre els motius per no assolir la renovació de la certificació es mencionen la no superació del procés de renovació, el canvi de l'organisme certificador, el cessament d'activitats de l'organització i, en nombrosos casos, la decisió de l'empresa de no acudir a la certificació. Aquest darrer motiu sembla que és particularment freqüent al Regne Unit i a Austràlia (Freire et al., 2001).

Existeixen, en resum, molts pros i contres en la implantació de la ISO 9000, sobre tot en el camp de les empreses de serveis. No es pot ignorar que els serveis estan regits en bona mesura per comportaments subjectius i sovint s'ha acusat a les ISO de presentar un enfocament molt útil per a les empreses de producció però no adequat a les de serveis.

2.5. La gestió de la qualitat en l'educació superior

En un primer moment, es va pensar a limitar aquest estudi a l'àmbit de les biblioteques universitàries. Elles en són, realment, les veritables protagonistes però s'ha seguit la definició que dona l'**Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OECD)** del concepte **educació superior**: "Totes les universitats, col·legis de tecnologia, i d'altres instituts d'educació postsecundària, sigui quina sigui la seva font de finançament o el seu estatus legal. Inclou també tots els instituts de recerca, centres experimentals i clínics

que operen sota el control directe o són administrats o associats amb un establiment d'educació superior" (OECD, 2004). Aquesta definició permet donar cabuda en l'estudi a alguns casos de biblioteques certificades de centres d'educació superior no estrictament universitaris.

La necessitat de garantir la qualitat en el sector de l'educació superior ve determinada per molts i diversos factors. Arreu del món els governs i els grups interessats pressionen les institucions educatives per tal que siguin cada vegada més eficients i preparin convenientment els estudiants per a la vida i el mercat laboral.

Lenz (1994) menciona —entre els motius externs— les pressions dels cossos professionals, els acords comercials regionals i les associacions internacionals d'educació superior. El mateix autor inclou el màrqueting de sistemes d'educació estrangers, les pròpies institucions estimulades per valors intrínsecs, la recessió global i l'explosió de l'exportació educativa, i —en alguns països en desenvolupament— la por a l'aïllament i privació econòmica, entre les pressions internes que afavoreixen l'interès per esdevenir cada vegada més eficients.

La creixent internacionalització de l'educació superior està molt relacionada amb la millora de la qualitat. La qualitat de la recerca i de l'oferta educativa de les universitats són un poderós reclam pels estudiants d'arreu del món. Per Marijk van der Wende encara hi ha poca recerca empírica en aquesta àrea perquè la internacionalització de l'avaluació és en general bastant feble i els sistemes d'assegurament de la qualitat en l'educació superior no estan adequadament enfocats a la internacionalització. En les seves paraules "si bé l'educació superior s'està internacionalitzant, encara s'està avaluant en el context dels sistemes d'assegurament de la qualitat nacionals" (van der Wende, 1998).

L'any 1991 es va crear la **International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE)**, amb la finalitat de cooperar i compartir informació entre les agències i institucions responsables de l'assegurament de la qualitat dels diversos països que en formen part i ja han portat a terme diversos projectes a nivell supranacional.

D'altra banda, en el sí de la **OECD** existeix el **Programme on Institutional Management in Higher Education (IMHE)**, que s'adreça específicament a la gestió de l'educació superior respecte les polítiques educatives i també s'ocupa de diversos aspectes relacionats amb l'avaluació i la qualitat en l'educació superior.

En el sí de la **Unió Europea** la base d'aquesta internacionalització i de l'esperit de millora de la qualitat en educació es fonamenta en la cooperació entre els estats membres per a la construcció efectiva de l'**Espai Europeu d'Educació Superior (EEES)**, que ha esdevingut un dinamitzador de moltes activitats

relacionades amb la qualitat. L'any 2000 s'establí l'**European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)**, que dissemina informació, experiències i bones pràctiques en aquest camp.

L'assegurament de la qualitat es vehicula de maneres diverses: acreditació, certificació, avaluació, auditoria acadèmica i examen extern o aplicació d'estàndards —com les ISO 9000— i models.

Les normes ISO 9000 han estat implementades en institucions d'educació superior, tot i que no pas amb una excessiva freqüència (Campbell i Rozsnyai 2002). Lundqvist (1997) realitzà un estudi amb el propòsit d'identificar quines unitats en l'àmbit de l'educació superior havien emprat la norma, si, quan i per quin motiu es certificaren i quines eren les experiències més destacables. Lundqvist treballa amb 19 casos però menciona també un estudi de l'any 1995 de la Curtin University of Technology on van localitzar 36 exemples, dels quals únicament en un cas es tractava d'una biblioteca, la de la University of Central Lancashire.

Karapetrovic (2001) menciona la relació causa-efecte evident entre la certificació d'institucions d'educació superior i la pressió governamental, i elabora un llistat dels beneficis i inconvenients d'aplicar la norma en l'educació superior:

Entre els beneficis de disposar d'un sistema de qualitat certificat destaca:

- El nivell de l'ensenyament, l'aprenentatge i la recerca és previsible.
- La documentació millora l'enteniment entre el personal acadèmic i investigador i el personal de l'administració.
- Els problemes de qualitat poden ser identificats, corregits i previnguts, i es poden realitzar millores sistemàtiques.
- Les auditories internes permeten resoldre problemes pràctics.
- Els estudiants disposen d'un sistema formalitzat de gestió dels seus suggeriments.
- Hi ha una clara articulació de drets i deures dels personal acadèmic i investigador, del personal de l'administració i dels estudiants.
- Les auditories externes proveeixen d'un punt de vista extern independent, sovint avantatjós per a la millora de la qualitat.
- Es generen beneficis de mercat .

El mateix Karapetrovic, però, adverteix d'alguns dels obstacles a la implementació:

- Percepció del personal acadèmic de que un sistema de qualitat formalitzat restringeix la seva llibertat de càtedra.
- Por a un excés de documentació i burocràcia.
- Necessitat d'una excessiva quantitat de temps i d'esforç del personal.

- Costos d'implementació i manteniment excessius.
- Manca d'iniciativa del personal.
- Necessitat d'interpretació de l'estàndard per l'educació.
- Encavalcament de les auditories de qualitat ISO i les d'acreditació.

Altres autors han intentat també identificar els factors crítics d'èxit en la implementació de sistemes de qualitat ISO 9000 en institucions educatives (Lundqvist, 1997; Bevans-Gonzales i Nair, 2004; Jonsson, 2004; Thonhauser, 2005)

Lundqvist (1997) i Karapetrovic, Rajamani i Willborn (1998) assenyalen que és important tenir en compte que la ISO 9000 a l'educació superior no és un camí restringit a la certificació i que els principis de gestió de la qualitat establerts pels estàndards ISO poden ésser usats per a desenvolupar sistemes significatius i efectius d'autoavaluació i assegurament de la qualitat.

Les organitzacions educatives de diferents països —els llatinoamericans, per exemple — han dipositat en els darrers anys la confiança en els beneficis que comporta la implementació i certificació de sistemes de gestió de la qualitat basats en la norma internacional ISO 9001:2000.

2.6. La gestió de la qualitat a les biblioteques d'institucions d'educació superior

Hi ha poques institucions amb una història més llarga que la de l'educació superior, encara que ha hagut d'anar canviant per tal d'adaptar-se als canvis de la societat. També les biblioteques són entitats flexibles que, a través dels segles, han sabut adaptar-se a les necessitats canviants d'alumnes i professors per tal de seguir possibilitant la transmissió del coneixement.

Actualment s'està produint un canvi de paradigma en l'educació superior que passa d'un sistema basat en la docència a un sistema enfocat a l'aprenentatge. Les biblioteques han d'evolucionar vers un nou model que les situï en la posició òptima per complir la seva missió tradicional i la **biblioteca** definida com a “servei de suport a la docència, discència i a la recerca” està evolucionant cap a un nou concepte de servei, més proactiu on cal combinar els seus serveis tradicionals amb altres que convergeixen en els denominats **Centres de Recursos per l'Aprenentatge i la Investigació (CRAI)**. REBIUN va proposar aquesta nova definició del servei de la biblioteca: “La Biblioteca és un centre de recursos per l'aprenentatge, la docència i la investigació i les activitats relacionades amb el funcionament i la gestió de la Universitat / Institució en el seu conjunt. La Biblioteca té com a missió facilitar l'accés i la difusió dels recursos d'informació i col·laborar en els processos de creació del

coneixement, a fi de contribuir a la consecució dels objectius de la Universitat /institucionals. És competència de la biblioteca seleccionar i gestionar els diversos recursos d'informació amb independència del concepte pressupostari, del procediment amb el qual hagin estat adquirits o del seu suport material.” (REBIUN, 2002).

Un dels principals reptes de les biblioteques és investigar i determinar quins són els mecanismes més apropiats per a millorar i assegurar la qualitat dels seus serveis bibliotecaris. Fins fa poc —com d'altres organitzacions sense ànim de lucre, serveis i organitzacions educatives— van tendir a definir la qualitat en termes de riquesa de recursos. Per aquest motiu, els estàndards de gestió de la qualitat en biblioteques van estar més focalitzats en criteris quantitius que qualitius, en un intent de sintetitzar i articular l'experiència agregada i el judici professional referent als recursos necessaris, serveis i facilitats mínimes que ha d'oferir una biblioteca (Coleman i Jarred, 1994). Ara la tendència en els estàndards és vers l'autoavaluació que compara el rendiment amb les metes de la biblioteca i la institució i ja és obvi el que fa uns anys no ho era tant, que la qualitat és definida com allò que compleix les expectatives de l'usuari (Zeithaml, Parasuraman i Berry, 1993; Altman i Herson, 1998; Herson, Nitecki i Altman, 1999) .

El desplaçament dels criteris quantitius vers els qualitius no comporta un abandonament de la recollida de dades numèriques, al contrari, col·leccionar dades sobre el rendiment de la biblioteca és un component significatiu del sistema de qualitat, present a les ISO 9000 i a les eines i tècniques de la gestió de la qualitat total (Ambrožič, 2003).

Per Van House, Weil i McClure (1990) el conjunt de criteris comuns per a mesurar el rendiment d'una biblioteca universitària s'agrupen en 4 grups: la satisfacció general de l'usuari, la disponibilitat del material i ús, la facilitat i ús de la biblioteca i els serveis d'informació.

La norma ISO 11620, dedicada als indicadors de rendiment bibliotecari, defineix **qualitat** com: "totalitat de les característiques i trets d'un producte o servei que mostra l'habilitat de la biblioteca per a satisfer les necessitats implícites o explícites”.

Les biblioteques, que constitueixen un component essencial de tota avaluació institucional en vistes a l'acreditació universitària, han assajat diversos enfocaments per avaluar la qualitat de la seva gestió i, al mateix temps, consolidar el paper que juguen dins de l'activitat de la institució. Hi ha moltes tècniques de gestió de la qualitat, la majoria inicialment orientades al món industrial i de l'empresa, i cada vegada més biblioteques veuen que aquests mètodes poden ser també implementats en el seus àmbits d'actuació.

Miller i Stearns (1994) estableixen que, ben implementada, la gestió de la qualitat té tota una sèrie de beneficis positius per a una biblioteca universitària:

- Els canvis incrementals condueixen a la millora contínua.
- Obliga els gestors bibliotecaris a desenvolupar el liderat.
- Incrementa la participació del personal en la presa de decisions.
- Incrementa la formació que s'imparteix al personal.
- Ajuda a trencar barreres entre els departaments de la biblioteca.
- Proveeix d'un mètode per millorar els serveis als usuaris.

Els mateixos autors veuen també algunes barreres a la instauració de la gestió de la qualitat, que poden fer fracassar el projecte:

- No és una solució ràpida de problemes.
- Els bibliotecaris primen la seva expertesa pel damunt dels interessos dels clients.
- Els comandaments intermedis es senten amenaçats.
- Els bibliotecaris se senten poc còmodes amb l'ús d'un vocabulari que associen al món de l'empresa.
- Molts gestors perceben que necessiten un temps desproporcionat per tasques de formació i desenvolupament.
- Alguns ho consideren una altra "moda", res realment nou.

La majoria dels elements en pro i en contra relacionats més amunt són també compartits per St.Clair (1997).

Què aplicar? EFQM, TQM, ISO 9001,...? Glowacka (2002), Ayensa (2005) i Balagué (2005) opinen que les estratègies d'enfocament de la qualitat poden ser complementàries, sumant el millor de cada instrument.

2.7. ISO 9000, una manera de gestionar el coneixement

2.7.1. Les normes ISO i la biblioteconomia

Les normes ISO 9000 no han estat especialment concebudes per a ser aplicades en biblioteques i —com assenyala St Clair (1997:58)— encara cal fer molta feina per establir el valor de l'aplicació de les normes ISO en els serveis d'informació.

No es pot deixar de mencionar que —en canvi— una petita part de les normes ISO fa incidència directa en l'àmbit de la biblioteconomia i la documentació. El Comitè tècnic ISO/TC 46 és l'encarregat dels temes d'informació i documentació i una consulta ràpida al catàleg en línia de les normes ISO posa

a l'abast una relació de gairebé 90 normes vinculades a aquest comitè, que estudia aspectes relacionats amb la informació, la biblioteconomia i l'arxivística. A més, cal tenir en compte que diverses normes no classificades dins d'aquest apartat són també d'interès específic dels professionals d'aquest camp.

2.7.2. Contribució de les ISO 9000 a la gestió del coneixement

La importància que tenen els sistemes de qualitat ISO 9000 en la transmissió del coneixement ha estat estudiada per Bénézech et al.(2001) i per Molina et al. (2004).

L'adopció de les normes ISO 9000 contribueix a la transparència ja que, per aplicar-les, l'organització ha de ser capaç d'entendre el seu propi funcionament i fer-lo entenedor als altres. En aquest sentit, la documentació que exigeix la norma forneix claredat sobre l'estructura, els processos i les activitats que realitza. Proporciona, en definitiva, una via clara d'accés al coneixement.

La gestió de la qualitat es basa en un procés dinàmic d'adquisició i acumulació de coneixements que generen nova informació per a realitzar les accions pertinents per a la millora de la qualitat. Implantar un sistema de qualitat basat en ISO 9000 suposa un procés d'aprenentatge intern per qualsevol organització en el qual la norma actua com a manual de codificació del coneixement. Com a codi, la norma ha de ser coneguda per aquells que l'han d'emprar per a comunicar-se. Es tracta d'un metallenguatge que cal que sigui entès, interpretat i —sobre tot— interioritzat, per tal que els seus usuaris aprenguin mentre interactuen i vagin generant nou coneixement útil a l'organització (Bénézech et al., 2001).

La norma és també, un inventari de coses imprescindibles que cal que tingui el sistema de qualitat i, un cop entès el codi, és més fàcil seleccionar la informació rellevant i efectuar la conversió de coneixement tàcit a coneixement codificat i establir i descriure un nombre limitat de processos que donen resposta a la majoria de situacions. Si el sistema de qualitat ha estat adequadament implantat permetrà també capturar i codificar nova informació tàcita a mesura que es presenten noves situacions. En certa manera és el coneixement codificat el que generarà nou coneixement tàcit que, en el seu moment serà codificat i absorbit pel sistema (Bénézech et al., 2001).

3. ESTAT DE LA QÜESTIÓ: LES NORMES ISO 9000 A LES BIBLIOTEQUES

En aquest capítol es presenta un estat de la qüestió de l'aplicació de les normes ISO 9000 a les biblioteques, amb una especial incidència en les biblioteques d'institucions d'educació superior. La bibliografia publicada sobre aquest aspecte concret de la gestió de les biblioteques és bastant escassa, per la qual cosa s'ha realitzat una revisió general de la bibliografia que relaciona la normativa ISO 9000 amb les unitats d'informació de tota mena. Al llarg de tot el període de recerca s'ha tingut ocasió de mantenir contactes amb molts professionals de l'àmbit que han aportat informació sobre aplicacions ISO 9000 que no han estat recollides prèviament per la bibliografia. Aquest estat de la qüestió integra tant les fonts publicades com les inèdites citant-ne —òbviamment— les fonts.

3.1. Les primeres aplicacions, els primers estudis

3.1.1. Els inicis al Regne Unit i als Països Nòrdics

Tot seguint el desenvolupament general de les aplicacions de la qualitat en tota l'àrea del servei públic, a finals de la dècada de 1970 les biblioteques del Regne Unit van ser pioneres en la implantació de sistemes de qualitat. Un dels models de gestió de la qualitat que es va anar implantant va ser el basat en les normes britàniques BS 5750. Aquest model resultava especialment atractiu a les biblioteques especialitzades d'empresa, que en la majoria dels casos es certificaven seguint la política de certificació global de les seves institucions (Cotta-Schönberg, 2000).

Cal recordar que la primera edició de les normes ISO 9000 és de 1987, però que prenen com a model les BS 5750, que havien aparegut el 1979. Aquest és un motiu pel qual les biblioteques britàniques han estat capdavanteres en l'aplicació de sistemes d'assegurament de la qualitat.

El novembre de 1990 va tenir lloc al Regne Unit una jornada sobre assegurament de la qualitat i gestió dels serveis d'informació, auspiciada per l'Institute of Information Scientist i la consultora Task Force Pro Libra, Ltd⁹.

⁹ La consultora TFPL va ser fundada el 1987. Està especialitzada en gestió del coneixement, gestió de biblioteques i d'arxius, i disseny i gestió de continguts de webs. Més informació a: <http://www.tfpl.com/> [Consulta: 10 agost 2006].

Algunes de les presentacions es van dedicar a presentar les normes des d'un punt de vista teòric però d'altres ja mostraven exemples pràctics dels avantatges de disposar de sistemes basats en les BS 5750 (Brockman, 1991).

Andy Dawson, actualment professor a la School of Library Archive and Information Studies (SLAIS) del London University College va ser el responsable d'aconseguir l'any 1991 la primera certificació BS5750/ISO 9001 independent en un centre documental —**Taywood Information Service**— del Regne Unit.

L'interès pel tema creixia en paral·lel als Països Nòrdics on, el 1991, uns quants professionals de la informació danesos van començar a debatre de manera informal sobre temes de qualitat. La majoria d'ells —fins i tot sense tenir gaire coneixement del que podien representar les ISO 9000— estaven convençuts que podia ser bo aplicar-les a biblioteques i centres de documentació. El desembre de 1992 el Business Information Centre del Parc Científic d'Aarhus, a Dinamarca, va rebre un ajut de **NORDINFO** (Nordic Council for Scientific Information and Research Libraries)¹⁰ pel projecte "Desenvolupament de sistemes de gestió de la qualitat certificables en el sector de la informació i de les biblioteques". Aquest projecte ha de ser considerat un dels primers, o el primer de tots, dels projectes finançats per aquest tema a Europa.

Com a mostra de l'interès comú, l'octubre de 1993 es va celebrar a Estocolm un seminari anglo-nòrdic titulat "Quality issues in the library and information services".

El projecte nòrdic va tenir una durada de dos anys i el 1995 se'n va publicar —en danès— el resultat: *ISO 9000 for Libraries and Information Centres: A Guide. Report of a project supported by NORDINFO*. La traducció anglesa —promoguda per la FID— és del 1996. L'obra, que pretén promoure el procés de certificació de les institucions en el camp bibliotecari, comença amb una introducció a la filosofia bàsica d'ISO, dóna algunes definicions i presenta els 20 elements de la ISO 9001:1994. A continuació proposa un model de passos a seguir per a la implementació de la norma, mostra l'experiència de l'anàlisi fet a dues entitats, exemples d'activitats que es realitzen a les biblioteques i la manera com se'ls pot aplicar els requeriments. També presenta els passos per obtenir la certificació i els resultats d'un qüestionari sobre qualitat fet als països escandinaus. La guia acaba amb un glossari, una relació de normes, una bibliografia i exemples de procediments.

Les seccions de crítiques de llibres de les revistes professionals d'arreu del món van recollir l'aparició d'*ISO 9000 for Libraries and Information Centres* i encara ara és una obra d'obligada citació quan es tracta aquest tema, ja que és de les poques guies que presenten simultàniament aspectes teòrics i pràctics.

¹⁰ El Consell de Ministres Nòrdic va decidir el 29 d'octubre de 2003 tancar formalment NORDINFO el 30 de juny de 2004. Més informació: http://www.nordinfo.helsinki.fi/index_eng.htm [Consulta 30 d'agost de 2004].

El 1993 va aparèixer *Implementing BS5750 ISO9000 in Libraries* d'Ellis i Norton. L'interès al Regne Unit per l'aplicació de les normes de qualitat era ben viu i això va portar Bob Norton —director del Centre d'Informació de l'Institute of Management— i Debbie Ellis —responsable de la implementació de la ISO 9000 al Centre d'Informació— a publicar una guia aprofitant la seva experiència recent. L'obra va ser actualitzada tres anys més tard amb el títol de *Implementing BS EN ISO 9000 in libraries*.

Aquest ha estat el manual d'aplicació de les normes ISO més difós. Les dues edicions han estat també àmpliament comentades en la literatura professional i les crítiques han estat, en general, molt favorables encara que amb algunes excepcions. Calvert (1997) el troba massa fluxiu per a ser un veritable manual d'aplicació de la norma i amb poca bibliografia. Vogel (1996) únicament li retreu que no dediqui alguns paràgrafs a parlar del calendari d'implementació i en canvi valora molt positivament un excel·lent consell que es repeteix al llarg de l'obra sobre la necessitat de redactar uns procediments curts i precisos.

3.1.2. Els projectes europeus

La Unió Europea, prou sensible als temes relacionats amb la qualitat, va organitzar el juny de 1994 des de la **DG XIII** un seminari sobre "Specifying and measuring the quality of information products and services."

Les normes ISO 9000 també han cridat l'atenció d'alguns projectes europeus centrats en l'àmbit bibliotecari. Se'n comentaran dos, EQLIPSE i EQUINOX.

EQLIPSE (Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe) va ser un projecte que va analitzar els sistemes de qualitat i d'avaluació de les biblioteques. Les ISO 9000 van posar-se en relació amb una altra norma, la ISO 11620¹¹ i és aquesta norma —dedicada als indicadors de rendiment bibliotecari— la veritable protagonista de l'estudi.

El projecte estudià la viabilitat d'emprar un software comercial —*Quality Workbench*¹²— per a gestionar conjuntament els requeriments de la ISO 9000 i

¹¹ La primera edició de la *ISO 11620 Information and - Library performance indicators* és de 1998. Durant el projecte van treballar amb un esborrany molt semblant a l'edició definitiva. La traducció espanyola és de l'any 2000: *UNE-50137 Información y Documentación. Indicadores de Rendimiento Bibliotecario. Esta Norma es equivalente a la Norma Internacional ISO 11620 de Abril 1998*. Madrid: AENOR, 2000.

¹² Més informació sobre aquest producte a la web de l'empresa PQ Systems <http://www.pqsystems.com/products/DocumentControl/QualityWorkbench/QualityWorkbench.php> [Consulta: 10 agost 2006].

els de la ISO 11620. Un dels socis del projecte —l'únic amb certificació ISO 9000— era la University of Central Lancashire.

Els objectius que plantejava EQLIPSE eren:

- Estudiar els sistemes de gestió de la qualitat i d'avaluació del rendiment bibliotecari.
- Descriure una metodologia que fos conforme a la ISO 9000 i a la ISO 11620.
- Produir un prototipus de sistema EQLIPSE.
- Elaborar les especificacions finals, el manual d'implementació i un informe sobre els aspectes clau trobats durant la realització del projecte.

EQLIPSE es proposava desenvolupar un sistema obert per donar suport a la gestió de la qualitat i als indicadors de rendiment de les biblioteques de tot tipus. Es va fer una anàlisi de requeriments i es decidí emprar l'enfocament ISO 9000 per a la gestió de la qualitat i l'esborrany de la ISO 11620 com a punt de partida per a establir un conjunt d'indicadors clau.

La idea era i és esplèndida: ja que la ISO 9000 conté requeriments explícits que fan necessàries les auditories tant internes com externes, perquè no emprar com a indicadors en aquests processos avaluatius un conjunt d'indicadors emanats del mateix ens internacional, la norma ISO 11620? I què millor que un programa informàtic que fos capaç de gestionar al mateix temps els documents del sistema de qualitat i els indicadors?

El producte comercial *Quality Workbench* es va usar per a la vessant de la gestió de la qualitat i —en el sí del projecte— es va desenvolupar un prototipus per tractar l'aspecte relacionat amb els indicadors de rendiment. EQLIPSE, que en la seva investigació intentava de trobar un lligam efectiu entre la gestió de la qualitat i els indicadors de rendiment, va arribar a diverses conclusions. A continuació es comenten únicament les que tenen a veure amb les normes ISO 9000.

L'informe final (MacDougall, O'Farrell i Williams, 1997) va concloure que *Quality Workbench* és un software excel·lent que resulta perfectament útil per a gestionar els sistemes ISO 9000 de les biblioteques però va ser considerat massa restrictiu pels membres del projecte que no treballaven amb les ISO 9000. Una de les biblioteques —la Dublin City University Library— va considerar que el software semblava adient, encara que no va poder-ne fer una avaluació amb documents reals perquè no usaven els conceptes de no conformitat o d'auditoria, tan fonamentals en els sistemes basats en la normativa ISO.

L'acollida del software a la biblioteca de la University of Central Lancashire va ser, en canvi, entusiasta. Explica l'informe que, el maig de 1996, es va instal·lar

en la xarxa de la biblioteca i es valorà que encaixava perfectament amb els requisits del seu sistema de qualitat ISO 9000.

EQLIPSE conclou també que l'ús de *Quality Workbench* dependrà de si les biblioteques es certifiquen o no. Per aquelles que es certifiquin aquest software els soluciona de manera immediata els problemes referents al control dels documents del sistema de qualitat; però per a les biblioteques que no tenen la ISO 9000 implementada pot resultar un producte restrictiu i insatisfactori.

D'altra banda, al mateix informe final es reconeix que no va ser possible dissenyar un lligam efectiu entre els dos mòduls del projecte i que —per facilitar les coses— caldria pensar en un software de gestió de la qualitat que pugui assumir les expectatives tant de les biblioteques que estan certificades com les de les que no ho estan.

Un projecte que, en molts aspectes, es pot considerar la continuació d'EQLIPSE és el projecte **EQUINOX**, que estudia els indicadors per a biblioteca digital, aquells que fins ara estan menys consolidats. Va ser finançat dins del 4rt Programa Marc de la Comissió Europea i va ser portat a terme pel Centre for Research in Library & Information Management (CERLIM¹³) amb socis del Regne Unit, Irlanda, Suècia i Espanya¹⁴.

Com EQLIPSE, aquest projecte també va desenvolupar un software adequat per a la presa de decisions. Més de 40 biblioteques van participar en el test del software abans de la seva finalització el novembre del 2000.

A diferència del plantejament inicial d'EQLIPSE —i com a conseqüència de les seves conclusions— es va decidir crear un software per a la presa de decisions on els indicadors s'emmarquessin en el mateix marc que va estudiar EQLIPSE, però sense els requeriments de la ISO 9000 (Brophy, 2001). L'enfocament qualitatiu es decanta per un marc de gestió basat en la TQM i en models com el de la EFQM i el software desenvolupat lliga missió, objectius i indicadors, 14 dels quals són nous i complementen els de la ISO 11620.

Els primers desenvolupaments al Regne Unit i als Països Nòrdics semblaven augurar un gran futur a les ISO 9000 en el sí de les biblioteques, tant en aquests països com en d'altres de la Unió Europea, que havia fet una opció clara per l'adopció de les normes ISO, si més no a nivell empresarial. En canvi, l'evolució no ha estat aquesta. S'acaba de veure com en el projecte EQLIPSE el soci certificat i valedor de les ISO 9000 queda en minoria i finalment s'acorda optar per enfocaments més amplis, i en aquesta línia treballa EQUINOX.

¹³ El director de CERLIM és Peter Brophy, que anteriorment fou director de la Biblioteca de la University of Central Lancashire, la primera biblioteca universitària a assolir un certificat ISO 9000.

¹⁴ Un dels socis era la Biblioteca de la Universitat Oberta de Catalunya i el Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona va actuar com a *test site*.

A continuació, gairebé 20 anys després de l'aparició de la primera edició de les normes de la família ISO 9000 i 15 anys després dels primers i prometedors casos de certificació dins de l'àmbit bibliotecari, es presenta una panoràmica — agrupada per zones geogràfiques— de l'estat d'implantació de les ISO 9000 a les biblioteques d'institucions d'educació superior, però també amb aportacions sobre el desenvolupament de la norma en altres tipologies de biblioteques ja que s'ha considerat oportú aprofitar l'existència de bibliografia per tal de proporcionar una visió de més abast.

3.2. Europa

El nombre de certificacions creix cada any en tots els sectors. Segons dades oficials d'ISO, existien a Europa a finals del 2005 un total de 379.937 entitats certificades (*ISO Survey 2005*). Una estimació de l'any 2003 indicava que, només en aquest continent, es trobaven sistemes de qualitat certificats en més de 500 universitats i col·legis (Oria Razo, 2003).

La ISO 9000 juga un paper important en l'harmonització dels processos d'estandardització i en l'eliminació de les barreres comercials dins la Unió Europea i per això ha despertat gran interès entre els països de la zona que encara no en són membres, o que ho han esdevingut més recentment. També veuen en la norma una via d'assolir el nivell de qualitat que exigeix l'Espai Europeu d'Educació Superior.

A continuació s'exposen les aplicacions ISO 9001 certificades que han estat localitzades a cadascun dels països europeus.

3.2.1. Alemanya

Klempin (1998) constata l'interès de les biblioteques que serveixen a una clientela d'empreses en obtenir una certificació ISO 9000 per respondre millor les exigències de la indústria privada però, en el moment de la publicació de l'article, només ho havia fet el **Fachinformationszentrum (FIZ) Chemie GmbH**, una societat privada amb seu a Berlín especialitzada en la documentació de l'àmbit de la química, que va començar a preparar la implantació ISO el 1996. La certificació va ser obtinguda el 1997 i mantenen el seu sistema de gestió de la qualitat certificat d'acord amb la DIN EN ISO 9001:2000. **Cheminfor DOC**, una de les seves bases de dades, també disposa de la certificació ISO 9001.

També algunes grans empreses alemanyes inclouen en l'abast de les seves certificacions els seus serveis d'informació. Aquest és el cas de la **biblioteca de Volkswagen AG**, a Wolfsburg, de **Schering**, que disposa d'un sistema de

gestió que integra el certificat ISO 9001:2000 i el ISO 14001 i de **Siemens**, que va posar en marxa el 2001 un projecte per tal d'obtenir la certificació global d'una vintena de les seves seus arreu del món, i substituir d'aquesta manera els sistemes de gestió de la qualitat locals per un de global.

Krestel (2000) presenta com es va enfocar l'assoliment de la ISO 9001 en un centre d'informació sobre patents. Al treballar bàsicament amb empreses — moltes d'elles certificades— van veure que algunes d'elles només volien treballar amb subministradors també certificats. Per això, la certificació va esdevenir gairebé essencial pel **Patentinformationszentrum de la Landesgewerbeanstalt Bayern (LGA)**. La Information and Innovation Division, que inclou el centre d'informació sobre patents de Nuremberg, va ser una de les primeres divisions de LGA a preparar-se per a la certificació. El procés va començar el 1996, l'auditoria de certificació es va realitzar el gener de 1998 i van obtenir el seu primer certificat el 6 de març de 1998. Actualment disposen de la doble certificació ISO 9001:2000 i ISO 14001:1996, obtinguda el 14 de juliol de 2003.

La primera —i sembla que fins el moment única— biblioteca pública alemanya que es va certificar amb la ISO 9001:2000 fou la **Stadtbibliothek Freiberg am Neckar**, el maig del 2001 (Gebauer, 2003 citat per Ayensa, 2005; Wehr, 2005).

L'única biblioteca universitària que es troba certificada és la **Bibliothek der Fachhochschule Münster**. La certificació, del 1998, no va ser obtinguda en solitari sinó com a resultat de la certificació global de l'ensenyament (Schwartz, 2001). Altres universitats tecnològiques —Bielefeld, Hannover, Niederrehrin— disposen de certificacions del sistema de qualitat més o menys àmplies, però en cap d'elles l'abast inclou la biblioteca¹⁵.

Des de la **Deutschen Bibliotheksverband**, l'associació de biblioteques alemanyes, confirmen l'existència d'únicament els dos casos citats de biblioteques certificades¹⁶.

¹⁵ Comunicacions personals d'Antje Kellersohn, Director de la Biblioteca de la Fachhochschule Bielefeld. 18 juny 2006; de Horst Ferber, Director de la Biblioteca de la Fachhochschule Hannover. 17 juliol 2006, i de Frank Salmon, Director de la Biblioteca de la Fachhochschule Niederrhein. 15 maig 2006.

¹⁶ Comunicació personal de Petra Haetscher, Head of the Management Commission de la German Libraries Association (DBV). 18 agost 2005.

3.2.2. Àustria

A Àustria no s'ha localitzat cap biblioteca que disposi de la certificació ISO 9001, encara que diversos centres d'institucions d'educació superior disposen de sistemes de qualitat certificats.

El maig del 2003, la **Fachhochschule St. Pölten** va esdevenir la primera universitat de ciències aplicades que es va certificar amb la ISO 9001 a Àustria però la biblioteca va quedar fora de l'abast del sistema de qualitat¹⁷.

A Viena està certificat l'**Inter University Centre for Computer Integrated Manufacturing** de la **Technische Universität Wien** des de juny de 1999 (Osanna et al., 2002).

3.2.3. Bèlgica

Vloeberghs i Bellens (1996) exposen els resultats d'una enquesta efectuada a 689 empreses belgues certificades. Encara que les preguntes de la mateixa no incidien en temes de gestió de la documentació els autors constataren que hi havia poca bibliografia disponible sobre la implantació de les ISO 9000 a les empreses belgues.

Meel (1999) presenta el cas de la **biblioteca** de l'**Economische Hogeschool Saint-Aloysius (EHSAL)**. Aquesta escola de negocis de Brussel·les va decidir implantar la ISO 9001 a la globalitat de la institució i el 1996 es va convertir en la primera institució d'educació superior certificada a Bèlgica.

D'altra banda, la **Faculté Warocqué** de Ciències Econòmiques de la **Université de Mons-Hainaut**, a Mons, és la primera institució universitària belga de llengua francesa que —des de gener de 2003— disposa d'un sistema de gestió de la qualitat certificat que inclou 32 procediments. No es disposa d'informació sobre si en hi ha de dedicats a regular els processos de la biblioteca.

També, dins del l'àmbit de l'educació superior cal mencionar l'**École Supérieure de Navigation**. Han Jacobs, el bibliotecari de l'acadèmia de la marina mercat belga indica que la biblioteca es troba plenament integrada en el sistema de qualitat de l'escola però que, estrictament, no forma part de l'abast de la certificació¹⁸.

¹⁷ Comunicació personal de Christian Kieslinger, Cap de la Biblioteca de la Fachhochschule St. Pölten. 12 desembre 2005.

¹⁸ Comunicació personal de Han Jacobs, bibliotecari de la l'École Supérieure de Navigation. 16 maig 2006.

3.2.4. Bòsnia i Hercegovina

A Bòsnia i Hercegovina el nombre total d'empreses certificades era, el desembre de 2004, de 209 (*ISO Survey 2004*) i el desembre del 2005, de 350 (*ISO Survey 2005*).

La primera institució pública a certificar-se l'abril de 2003 amb la ISO 9001:2000 va ser la **Centar Municipality Sarajevo (CMS)**, que gestiona l'administració, el comerç, la cultura, l'educació i els serveis mèdics de Sarajevo. La CMS disposa de centres culturals entre els quals destaquen quatre biblioteques, però no ha estat possible comprovar si aquestes es troben integrades dins del sistema de gestió de la qualitat.

En l'àmbit universitari la **University of Bihac**, creada el 1997, va certificar la seva **Technical Faculty** amb la ISO 9001:2000 l'any 2002 però tampoc ha estat possible comprovar si la biblioteca entra dins de l'abast de la certificació.

3.2.5. Bulgària

El 1995 la Llei d'Educació Superior va establir la creació de l'Agència Nacional d'Avaluació i Acreditació (NEAA). L'Agència participa en totes les iniciatives del procés de Bolònia i ha establert les condicions adequades per donar suport a la qualitat de la formació amb l'avaluació institucional i posterior acreditació. Durant el període 1995-2004 les institucions d'educació superior han desenvolupat sistemes interns d'avaluació i una part d'aquests sistemes s'han certificat amb la ISO 9001:2000.

En el marc de l'educació superior a Bulgària durant el període novembre 2002 – març 2004 es va realitzar un projecte cooperatiu en el qual van participar una xarxa de 7 institucions d'educació superior. La finalitat del projecte era la de millorar els seus sistemes de gestió de la qualitat de la formació. Les institucions participants van ser:

- **Rousse University “Angel Kanchev”.**
- **Technical University of Sofia.**
- **Technical University of Varna.**
- **Technical University of Gabrovo.**
- **Veliko Turnovo University St Cyril and Methodi.**
- **Academy of Economy “Dimitar Tsenov”.**
- **Shumen University “Bishop Konstantin Preslavski”.**

Algunes d'aquestes institucions han desenvolupat sistemes de qualitat que han estat certificats. Durant el projecte es van preparar el manual de qualitat i els

procediments comuns basats en la ISO 9001:2000. La creació del manual de qualitat va fer possible la certificació. Concretament la **Rousse University “Angel Kanchev”** va obtenir la certificació atorgada per Bureau Veritas Quality International (BVQI) l'abril de 2004 “per la gestió de la qualitat del seus estudis de grau i postgrau, educació continuada, recerca, docència i activitats de consultoria” (Kjuchukov, 2004). La biblioteca és una part inseparable del sistema de qualitat certificat¹⁹.

Una altra de les universitats certificades és la **Technical University of Gabrovo**. L'abast del sistema inclou la formació de grau i de postgrau i la recerca en el camp de les ciències tècniques i tecnològiques, economia, sociologia i administració pública. La certificació s'obtingué a començaments de l'any 2004. L'activitat de la biblioteca universitària va ser inclosa dins l'abast ja que inclou també l'administració i els serveis de suport. La biblioteca hi figura com un procés auxiliar i la seva activitat es troba regulada pel corresponent procediment²⁰.

La **St Cyril and Methodi University** —a la ciutat de Veliko Turnovo— disposa de la certificació dels seus programes de grau i postgrau, així com del seu programa de formació a distància però no ha estat possible comprovar si la biblioteca es troba inclosa dins del sistema de qualitat certificat.

La **Academy of Economy “Dimitar Tsenov”** de la ciutat de Svishtov va adoptar també un sistema de gestió de la qualitat basat en ISO 9001 l'abast del qual inclou les titulacions de grau i de postgrau. La biblioteca universitària, que va ser completament reformada el 2003, disposa d'un fons de 200.000 volums, però tampoc ha estat possible comprovar si es troba inclosa dins del sistema de qualitat certificat el març del 2004.

La **University of National and World Economy**, a Sofia, té el sistema de gestió de la qualitat certificat des del juliol de 2005. L'abast inclou, a més a més de les titulacions, una menció expressa a les unitats bàsiques i de suport, biblioteca inclosa.

La **Todor Kableshkov University of Transport** va implementar un sistema de gestió de la qualitat que va desenvolupar un equip durant tot un any de treball abans de ser certificat el juny del 2003. La biblioteca disposa d'un fons de 150.000 volums i, en aquest cas, tampoc ha estat possible comprovar si es troba inclosa dins del sistema de qualitat.

¹⁹ Comunicació personal d'Emilia Lehova, University Library Director. Rousse University “Angel Kanchev”. 19 juny 2006.

²⁰ Comunicació personal de Yolina Hristova, Library Director de la Technical University of Gabrovo. 9 gener 2006.

Entre les universitat privades amb sistemes de qualitat certificats hi ha la **Varna Free University "Chernorizets Hrabar"**. Creada el 1991, s'hi imparteixen unes 35 titulacions i hi estudien uns 14.000 estudiants. Tampoc en aquest cas ha estat possible comprovar si la biblioteca es troba inclosa dins del sistema de qualitat certificat.

3.2.6. Croàcia

Cap de les biblioteques de les sis universitats que hi ha a Croàcia ha implementat o està en procés de fer-ho, un sistema de qualitat basat en ISO 9001²¹.

De tota manera, a Croàcia existeixen al menys dos casos d'institucions d'educació superior certificats.

A la **Universitat de Rijeka** s'ha certificat la **Facultat d'Estudis Marítims**, que ofereix programes de grau i de pregrau. El sistema de gestió de la qualitat segueix la norma ISO 9001:2000 i està certificat des del març del 2001. El sistema té en compte les especials característiques d'un centre de formació d'aquestes tipus. La seva biblioteca té una plantilla de tres persones, uns 20.000 títols de monografies i està subscripta a més d'un centenar de publicacions periòdiques, però no ha estat possible determinar fins a quin punt es troba integrada dins del sistema de qualitat de la facultat.

A la mateixa Universitat de Rijeka, Ivan Mencer, professor de la Facultat d'Econòmiques, considera la ISO 9001 el millor sistema de gestió de la qualitat per satisfer els objectius del procés de Bolònia i seguir el camí vers l'excel·lència. Considera que ISO és una plataforma per la gestió de la qualitat que té l'avantatge de ser el sistema normalitzat més antic, el més popular arreu del món i el més ben conegut per la indústria croata (Mencer, 2003).

La **Universitat de Dubrovnik**, fundada el 2003, és hereva de l'antiga Escola Politècnica que el 1999 va esdevenir amb una certificació ISO 9002:1994 el primer centre d'educació superior certificat. La introducció va ser deguda principalment a la necessitat de complir amb la legislació marítima, per això l'abast del sistema es centrava en els **Estudis Nàutics**. Durant la transformació de l'Escola Politècnica en Universitat el treball en temes de qualitat va ser més aviat esporàdic degut als nombrosos canvis organitzatius. El 2004, però, es va prendre la decisió d'activar la posada en marxa d'un sistema de gestió de la qualitat a nivell de tota la universitat i es decidí començar novament pel **Marítim Department**. La certificació es va obtenir l'octubre del 2004 i es

²¹ Comunicació personal de Maja Jokic, de la Biblioteca Nacional i Universitària de Zagreb. 9 agost 2006.

preveia que la implantació del sistema de qualitat a nivell de tota la universitat es podria certificar a finals del curs acadèmic 2004/2005.

3.2.7. Dinamarca

Tal com s'ha esmentat més amunt, els inicis de l'interès per l'assegurament de la qualitat a les biblioteques nòrdiques es pot situar a començaments de la dècada de 1990.

La publicació el 1995 de l'edició en danès d'*ISO 9000 for Libraries and Information Centres: A Guide. Report of a project supported by NORDINFO*²² és la culminació d'un treball sistemàtic portat a terme durant dos anys. El projecte "Preparation of guidelines for the improvement of certifiable quality management systems within the information and library sector" és el resultat de l'esforç cooperatiu de tots els països nòrdics i n'és una prova el fet que —pels estudis de casos— es partís de les experiències de dos centres de documentació de dos països diferents, Noruega i Dinamarca.

Un dels apartats més interessants de l'obra és el dedicat a exposar els resultats d'una enquesta realitzada a una mostra de 231 biblioteques especialitzades. Aquesta enquesta formava part de la tesi doctoral d'un dels autors, Carl Gustav Johannsen, actualment cap del Department of Library and Information Management de la Royal School of Library and Information Science de Copenhagen.

En el moment de realitzar la consulta cinc biblioteques o centres de documentació ja havien obtingut la certificació a Finlàndia, un a Noruega i un a Suècia. En curs d'implantació n'hi havia dos a Dinamarca, un a Finlàndia, un a Noruega i un a Suècia i ja havien pensat de posar-s'hi vuit altres institucions d'aquests països. De l'enquesta es pot concloure que una de cada set de les institucions consultades o bé tenien la certificació o estaven treballant per a obtenir-la o —si més no— s'ho estaven plantejant. De l'enquesta també se'n desprenia que el 80% dels centres certificats als Països Nòrdics, pertanyien al sector privat. Es tractava, més concretament, dels centres d'informació de les grans companyies.

En un article de 1992 Johannsen constatava que els principis de la TQM no estaven sent suficientment entesos per les biblioteques i que les ISO hi estaven entrant molt poc a poc. Quatre anys més tard el mateix autor estimava en un 10% els proveïdors d'informació públics o privats dels Països Nòrdics que estaven implicats en l'aplicació de les ISO 9000 i que aquests resultats eren molt similars als del Regne Unit (Johannsen, 1996).

²² ISO 9000 for biblioteker og informationscentre: En vejledning". NORDINFO Tekniska högskolans bibliotek. 1995.

El país nòrdic amb més informació publicada sobre la incidència de les ISO 9000 a les seves biblioteques és —de llarg— Dinamarca. Tampoc és casualitat que autors com Clausen i Johannsen siguin danesos i hagin escrit abastament sobre temes de qualitat.

El centre de documentació de la **Jutland Telephone Company** a Aarhus va ser un dels dos centres on —durant els anys 1993 i 1994— van treballar en l'experiència de dur a terme la implementació de les ISO 9000, que va quedar reflectida a la guia de NORDINFO. La Jutland Telephone Company ja treballava amb anterioritat a l'inici del projecte en temes de qualitat²³ i va donar suport intern i extern al personal del centre de documentació.

Amb posterioritat a l'enquesta de Johannsen es van certificar amb la ISO 9001 dues institucions relacionades amb el sector de la informació:

- una secció de l'**Oficina de Patents Danesa**.
- el **Danish Library Centre**, que és una empresa semipública propietat d'autoritats locals, la ciutat de Copenhagen, el Ministeri de Cultura i una editorial. A Dinamarca la gestió de la bibliografia nacional està externalitzada i la realitza aquesta entitat. Per assolir la certificació ISO 9001 van treballar durant gairebé dos anys (Waneck, 1994).

Un estudi de l'any 1995 del Ministeri de Cultura danès sobre les potencialitats d'Internet com a eina en les biblioteques de recerca mostra que en molts camps de la gestió de la informació hi ha requisits de les ISO 9000 que han estat aplicats a les fonts que causen problemes i un d'aquests casos és la recuperació de la informació en línia (Clausen, 1995).

Aquest interès demostrat en els centres especialitzats del sector privat no té correlació en el servei públic: el 1995 Clausen constata que encara no s'havia certificat cap biblioteca pública ni cap biblioteca universitària danesa. En canvi, en un article del mateix any, Johannsen apuntava com indicador del creixent interès pels sistemes de qualitat el fet que els anuncis per a places de responsabilitat a les biblioteques universitàries daneses comencessin a demanar com a requisit disposar de coneixements sobre gestió de la qualitat i ISO 9000 (Johannsen, 1995).

Com arreu, alguns centres educatius han optat per certificar els seus sistemes de qualitat. Aquest és el cas del **Dalum Education Center** —College of Food and Technology— a la localitat d'Odense, que disposa d'una biblioteca de 16.000 volums.

²³ Jørgen Friis, actual subdirector general del European Telecommunications Standards Institute (ETSI), va ser responsable del desenvolupament del sistema de qualitat ISO 9000 a la Jutland Telephone Company (1989 - 1992).

Troblem però, un cas on —de manera explícita— s'opta per no certificar-se per la ISO 9001, tot i que disposen de diverses acreditacions i reconeixements en temes de qualitat. Es tracta de la prestigiosa **Copenhagen Business School**. A la biblioteca disposen d'un sistema de gestió de la qualitat amb molts elements implementats conformes a la norma. Per exemple, la seva intranet incorpora un manual de qualitat —*Electronic Staff Manual*— consultable per l'índex, per text lliure i per metadades (Trahn, 1998). El director de la biblioteca d'aquesta escola de negocis, Michael Cotta-Schønberg (1995) donava tres motius pels quals no considerava interessant certificar-se: perquè el programa de qualitat de la biblioteca ja els funcionava prou bé i la certificació ISO no els aportaria res de nou i perquè no podien dedicar més recursos en aquest procés ni carregar-se de més procediments d'avaluació i control que podien limitar la seva capacitat de resposta al canvi.

Consultada la **Danish National Library Authority**, confirma que no existeix cap biblioteca universitària danesa certificada, ni hi ha indicis que cap s'ho estigui plantejant²⁴.

3.2.8. Espanya

En un número monogràfic del *Bulletin des Bibliothèques de France* de 1998 dedicat a la qualitat, García-Morales (1998) explicava que —entre 1992 i el moment de redacció de l'article— s'havien publicat a Espanya uns 40 articles sobre temes relacionats amb la qualitat, cosa que representava únicament el 2% del contingut de les publicacions professionals. Considerava que les **Jornadas Españolas de Documentación Automatizada de 1994**, celebrades Gijón, es podien situar com a primer esdeveniment important que hagi servit per a la difusió a Espanya de la filosofia de la gestió de la qualitat en el nostre sector.

Durant aquelles *Jornadas* de 1994 un representant d'AENOR va parlar de les possibilitats d'aplicació de les ISO 9000 en una sessió dedicada a TQM i, a més, es presentaren diverses comunicacions que —d'una manera o altra— mencionaven la presència de les ISO 9000 en els centres de documentació espanyols. D'Alòs-Moner i Cornella (1994) exposaren els conceptes bàsics de la qualitat total i es referiren a les normes vigents.

A continuació es presenta quina ha estat la incidència de la implantació a Espanya de sistemes regits per les normes ISO a les biblioteques especialitzades, a les biblioteques públiques i, finalment, a les biblioteques d'institucions d'educació superior.

²⁴ Comunicació personal de Jakob H. Petersen, Director de projecte de la Danish National Library Authority. 11 gener 2006.

3.2.8.1. Biblioteques especialitzades

En el sector privat García-Morales (1994) constatava que, encara que les experiències eren molt aïllades, diversos centres de documentació d'empresa es trobaven immersos en la dinàmica de la certificació que havien emprès les seves organitzacions.

Lloret i Latorre van guanyar el premi FESABID 1995 al millor treball professional amb *Análisis sobre las necesidades de implantación de un Sistema de Calidad en un Centro de Documentación. Apuntes para una Guía*. L'obra va aparèixer en un moment que —com assenyala Paloma Portela en la introducció— a Espanya no es publicaven de manera sovintejada treballs dedicats a la gestió de la qualitat en l'àmbit de la documentació i, aquesta obra aporta, a més, una vessant pràctica que la fa especialment interessant. El treball parteix de l'experiència personal dels autors en el **Centre de Documentació d'AIMPLAS**, una empresa especialitzada en materials plàstics que va començar a plantejar-se la implantació de la qualitat el 1992. La redacció del treball transcendeix la mera descripció de cas.

Els mateixos Lloret i Latorre (1995) van presentar a les *Jornades Catalanes de Documentació* del 1995 l'aplicació de la ISO 9004-2 —que no és certificable— com a un instrument útil en el camí de la TQM.

També a les *Jornades Catalanes* Adela d'Alòs (1995) presenta els inicis del projecte de millora de la qualitat a l'empresa de serveis documentals **DOC6**. Explica com van fer el diagnòstic de la qualitat seguint el model EFQM i com van treballar la descripció dels processos, els temes relatius al registre de proveïdors i la gestió de les no-conformitats. L'experiència de DOC6, un cop ja assolida la certificació ISO 9002, va ser presentada per Rodríguez Rovira (2000) a les *Jornadas Españolas de Documentación* del 2000.

A diversos països hi ha un interès especial en la certificació per part de les cambres de comerç. El motiu és obvi, ja que la seva missió és vetllar pels interessos de les empreses associades i mostrar-los el camí per a ser competitives i la certificació n'és una via. La **Cambra de Comerç de Barcelona** va iniciar la certificació de manera individual de diferents serveis. El primer de tots —l'any 1999— va ser la certificació dels serveis oferts per Internet. L'any 2002, però, va decidir executar un projecte de certificació que englobés tots els seus serveis —30 unitats de gestió diferents—. El pla d'acció (2003-2005) preveia la implementació en dues fases. La primera dels serveis claus i la segona dels serveis de suport, entre els que hi ha la biblioteca, el fons bibliogràfic de la qual es compona d'uns 120.000 volums de monografies i de números de publicacions en sèrie (Benavides, 2004).

Per les empreses de serveis la ISO 9000 és —cada vegada més— un avantatge competitiu. N'és un exemple el sector de les empreses que es

dediquen als serveis d'arxius. Jordi Serramià (2001) agafa una mostra d'aquestes empreses i n'estudia el factor qualitat en el procés del tractament de la documentació. "La qualitat que ofereixen les empreses en els seus serveis — diu l'autor— ha passat a ser primordial per a la seva supervivència. Les empreses que es limiten a ser simples dipositàries de fons documental sense oferir un servei de gestió de la documentació estan condemnades a desaparèixer". N'és una bona prova que tres de les quatre empreses estudiades disposaven de certificació:

- **Recall España** —fundada l'any 1971 com Centro de Tratamiento de la Documentación, S.A. (CTD)— disposava d'una certificació ISO 9002 des de 1999.
- **General de Archivo y Depósito (GADSA)** disposa del certificat atorgat per Det Norske Veritas (DNV) des de l'agost de 1999.
- **Sociedad General de Archivos (SGA)** constituïda el 1985 va ser la primera empresa de serveis de gestió documental a certificar-se amb la ISO 9001. La certificació avalada per Det Norske Veritas (DNV) és del mes de setembre de 2000.

A banda de les empreses ressenyades a l'estudi de Jordi Serramià (2001) i de la ja esmentada **DOC6**, també es poden mencionar alguns exemples més d'empreses de serveis certificades amb la ISO 9001:2000:

- **Abana**, empresa especialitzada en la gestió i tractament de la informació.
- **Baratz**, que dóna suport en temes d'informatització de biblioteques, amb un sistema de gestió de la qualitat certificat que abasta el disseny, desenvolupament, venda, instal·lació, assistència tècnica, manteniment i formació dels productes de la família Absys, Albalá, les eines d'informàtica documental i els serveis de catalogació retrospectiva.
- **Cadema Informática S.L.**, empresa de serveis informàtics especialitzada en tractament de la documentació.
- **vLEX Networks**, que disposa des de 2001 de la certificació dels següents processos: servei de publicació de les Seccions I i III del BOE en format text en Internet i servei de publicació de base de dades de legislació en format text en Internet.
- **ODEI**, empresa de tecnologies de la informació, disposa des de gener de 2001 de la certificació ISO 9001 atorgada per AENOR amb el següent abast: consultoria, anàlisi, disseny, desenvolupament, implantació i manteniment de sistemes d'informació i la prestació d'assistència tècnica; i assistència tècnica i realització de projectes d'organització i gestió de documentació, arxius i tractament digital de la informació.
- **Planificación jurídica. Centro de documentación**, empresa de serveis especialitzats per a despatxos professionals.
- **SCN Sistemas**, empresa de serveis documentals especialitzada en la normalització d'arxius.

La **Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)** ha realitzat una aportació important a l'expansió de l'ús de la normativa de qualitat amb l'edició de diverses publicacions com, per exemple, *Pautas para la aplicación de las normas ISO 9000 en la administración local* (2003) o *Guía práctica para la implantación de la norma ISO 9001:2000 en un Ayuntamiento* (2004), on es posa de manifest la importància que té en l'administració pública la correcta gestió dels arxius .

I ja que parlem d'arxius, la **Diputació d'Alacant** va certificar amb la ISO 9002:1994 el juny del 2001 el seu **Departament de Gestió Documental, Registres i Informació**. Es tracta del primer departament d'una entitat local dedicat a gestió documental que va certificar AENOR. La implementació havia començat un any i mig abans quan —a finals del 1999— es va plantejar endegar el projecte de certificació partint de dues premisses: la maduresa de la organització i el bon nivell professional del personal de l'arxiu (Martínez Micó, 2002).

L'abril del 2004 va tenir lloc l'auditoria de certificació de l'**Arxiu Nacional de Catalunya**. El seu certificat de qualitat acredita que el seu sistema de gestió de la qualitat compleix els requeriments que estableix la norma ISO 9001:2000 (Cruellas i Petit, 2005).

La **Sociedad Española de Documentación e Información Científica (SEDIC)** ha tingut un paper força actiu en la difusió de la normativa ISO 9000. El març de 1994 creà un grup de treball sobre qualitat que, durant l'any 1996, es va fixar com objectiu l'elaboració d'un exemple de documentació per a la implantació de les ISO 9000. Fruit d'aquest grup de treball fou l'edició —a primers de 1998— d'una *Guía para la aplicación de la norma ISO 9000 en bibliotecas y servicios de información*. La guia naixia amb l'esperit de ser un instrument orientatiu per a biblioteques i serveis d'informació que, o bé volien abordar per ells mateixos la implantació d'un sistema d'assegurament de la qualitat, o bé es veien implicats dins les seves organitzacions en un procés global de certificació. Amb tot, l'obra reconeixia la mínima incidència que fins el moment tenien les certificacions de sistemes de qualitat en biblioteques i centres de documentació a Espanya, a no ser que fos en el marc de la certificació de tota l'organització.

SEDIC, que ha organitzat diversos cursos sobre "Implantación práctica de sistemas de calidad ISO 9000 para profesionales de la información y la documentación"²⁵ va decidir el 1999 que havia arribat el moment d'implantar un sistema de qualitat basat en la norma ISO 9000 al seu procés de certificació de persones. Durant el projecte, finançat a través d'una subvenció del Ministeri

²⁵ Organitzat per SEDIC, fou programat en diverses edicions (febrer 1998, maig-juny de 1999) el curs de 25 hores "Implantación práctica de sistemas de calidad ISO 9000 para profesionales de la información y la documentación", a càrrec de Gerardo J. Rodríguez Seoane, de Técnicas de Formación S.A.

d'Educació i Cultura i amb l'ajut de la consultora ASECAL, van redactar un manual de qualitat i uns procediments generals aprovats en la reunió de junta de desembre de 1999, però finalment no han optat per certificar amb ISO 9001 el seu sistema de qualitat (SEDIC, *Memòria 1999*).

Com a centre d'informació especialitzat no vinculat al món de l'empresa hi ha el cas del **Centre de Documentació del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa**. Aquest parc natural certificat l'octubre de 1998 és l'únic certificat a tot l'Estat Espanyol. Dos dels processos documentats del sistema de qualitat del parc estan dedicats al centre de documentació: el procés fonamental "Consultes rebudes al Centre de documentació" i el procés de suport "Obtenció i procés del fons documental del Centre de documentació" (Grabolosa i Vicens, 2000).

També disposa des de juny del 2002, de la certificació ISO 9001:2000 l'**Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries (IRTA)** per al conjunt de la seva activitat R+D i els serveis tecnològics que realitza (Reguant i Amat, 2004).

En l'àmbit hospitalari la **Biblioteca del Hospital de Zumàrraga**, un centre públic del Servicio Vasco de Salud, disposa des del novembre del 2001 d'una certificació ISO 9001 l'abast de la qual cobreix la documentació automatitzada, el préstec interbibliotecari, la gestió del fons bibliogràfic, la formació d'usuaris i la realització de les memòries anuals (Valverde, 2003).

Un centre de titularitat pública que es va interessar per la ISO 9000 i tenia prevista la certificació d'alguns dels seus serveis centrals és el **CINDOC**, però no es disposa d'informació de que el seu sistema de qualitat s'hagi finalment certificat.

L'any 2002, va obtenir la certificació ISO 9001:2000 un servei públic d'informació, el **telèfon 012**, de la Direcció General d'Atenció Ciutadana de la Generalitat de Catalunya, que ha difós àmpliament la seva *Carta de Serveis* i els resultats anuals des dels seus indicadors. Diverses ciutats han anat també certificant els seus serveis d'atenció al ciutadà. Entre d'altres, Cádiz, Getxo, Irún i Leganés.

El Col·legi d'Advocats de Barcelona ha estat el primer col·legi d'advocats de l'estat que obtingué un certificat de qualitat en una de les seves àrees. La biblioteca fou la primera de les àrees certificades per ser el servei més utilitzat pels col·legiats. La certificació ISO 9001 atorgada el 2001 per l'entitat certificadora ICICT respon a la política del Col·legi que va començar per la biblioteca però amb previsió de certificar d'altres serveis: el Servei Central d'Atenció al Col·legiat (SCAC), la Formació Continuada i l'Escola de Pràctica Jurídica, amb la voluntat d'ampliar-ho més endavant a tots els departaments i àrees del Col·legi. La implantació a la **Biblioteca del Col·legi d'Advocats de Barcelona** els ha permès l'eliminació de duplicitats d'accions, reducció de costos i racionalització de processos i també ha estat beneficiosa a l'hora

d'obrir noves vies de comunicació amb els usuaris i entre el propi personal de la biblioteca. Entre les millores destaquen la detecció, seguiment i posterior resolució de possibles incidències que es presenten tant en el tractament documental de la informació que arriba a la biblioteca com en la gestió dels serveis.

L'any següent (2002) el **Colegio de Abogados de Madrid** assolí la mateixa fita, al certificar el sistema de qualitat de la seva biblioteca especialitzada en temàtica jurídica i el servei de documentació jurídica informatitzada.

Un altre col·legi oficial que ha pres la decisió de crear, aplicar i certificar un sistema de qualitat és el **Col·legi Oficial de Graduats Socials de Tarragona**. L'abast de la seva certificació obtinguda l'any 2004 inclou tots els serveis que el col·legi posa a disposició dels seus membres: informació, col·legiació, biblioteca i borsa de treball.

3.2.8.2. Biblioteques públiques

En el camp de la biblioteca pública la primera certificació va ser obtinguda per la **Biblioteca Pública de Tarragona**, fruit dels objectius del seu pla estratègic 2002-2004. Van comptar inicialment amb una primera assessoria externa subvencionada pel MECED i van crear dos grups de millora on es van identificar i quantificar els punts crítics que més incidien sobre el servei, i es van elaborar indicadors per als processos, tots disponibles a la intranet. El febrer de 2003 el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya va incloure la Biblioteca Pública de Tarragona entre els cinc centres proposats per a obtenir el certificat ISO 9001:2000 dins del *Pla d'extensió de models de qualitat a l'Administració de la Generalitat*. Una nova consultora els va assessorar per tal d'elaborar els documents del sistema de qualitat, fins el gener del 2004, i el febrer del 2004 van superar amb èxit l'auditoria de certificació. Dins del mateix pla obtingué la certificació dels seus serveis la **Biblioteca Pública de Lleida**.

El segon cas destacable ha estat el del **Servicio Municipal de Bibliotecas de A Coruña**, format per sis biblioteques i una oficina coordinadora. El sistema de qualitat que sustenta el seu servei de préstec va obtenir el juny de 2005 el certificat ISO 9001 d'AENOR. La iniciativa va partir del Gabinet de Planificació de l'Ajuntament que el 2002 va plantejar la necessitat d'aplicar un pla integral de qualitat a tota la institució i proposà que tres departaments iniciessin el projecte certificant els seus serveis. Al Servei de Biblioteques el pla de qualitat es va veure com una oportunitat d'estructuració i de coordinació de serveis i programes, i d'unificació en l'aplicació de les normes establertes a totes sis biblioteques (Rodríguez París, 2005).

3.2.8.3. Biblioteques d'institucions d'educació superior

Des de mitjans dels anys 90 diverses biblioteques universitàries espanyoles han mostrat en algun moment el seu interès en la adopció de la norma ISO 9001 i Espanya ha esdevingut el país europeu que —juntament amb Itàlia— compta amb un major nombre de biblioteques universitàries certificades.

La primera menció a una intenció de treballar amb les normes ISO a les biblioteques universitàries es troba a Duarte (1994) que, en el transcurs de les *Jornadas Espanolas de Documentación*, va presentar les estratègies de canvi vers la TQM de la **Biblioteca de la Universidad de Cádiz**. En el projecte "Objetivo Calidad Total (1993-1997)" es preveien quatre línies d'acció, una de les quals era l'aplicació de les directrius de les normes ISO 9000 als serveis d'adquisicions, procés bibliogràfic i serveis d'informació i referència. El projecte de certificació de la Biblioteca de la Universidad de Cádiz va avançar molt lentament i va patir successius ajornaments. Durant els mesos d'abril i maig del 2003 tot el personal adscrit a la biblioteca va rebre formació sobre el contingut de la norma ISO 9000:2000 però finalment s'ha prioritzat seguir el model EFQM, una adaptació del qual ha estat l'adoptat per fer l'avaluació de les biblioteques universitàries andaluses²⁶.

L'any 2003, es publicava una relació de "Mejoras en el ámbito de la enseñanza" on es mencionen 103 iniciatives de qualitat i millora posades en marxa a les universitats espanyoles dins del marc del II Plan de Calidad. D'aquestes 103 experiències relacionades únicament 3 mencionen activitats relacionades amb implantacions de sistemes de qualitat ISO. Una d'aquestes tres fa referència al cas del Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona.

El **Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)** va ser el primer servei de biblioteca universitària que es va certificar a Espanya, el març del 2000. La posada en marxa del projecte s'emmarcà en l'estratègia general de la universitat, que va incloure entre els objectius documentats en el seu *Contracte-programa 1998-2001* amb la Generalitat de Catalunya, l'assoliment de la certificació de la norma 9002:1994 per al Servei de Biblioteques (Balagué, 1999).

L'equip que va portar a terme la implantació del sistema va trobar especialment difícil la traducció de tot el *know how* de les biblioteques al "llenguatge ISO" però superats els problemes conceptuals inicials es decantà per la gestió de tot el sistema de qualitat des d'una intranet accessible per tots els membres del Servei de Biblioteques, on hi poden trobar tot allò que necessiten en el dia a dia de la gestió de la qualitat. La suposada amenaça de burocratització que forma

²⁶ El model EFQM va ser emprat l'any 2004 per fer tant l'informe d'autoavaluació com el de l'avaluació externa. Han optat per prioritzar la gestió de la qualitat seguint el model EFQM sense descartar del tot una futura certificació ISO 9001:2000. [Conversa de l'autora amb Miquel Duarte, Director de la Biblioteca de la Universidad de Cádiz, el 29 de novembre de 2004].

part de la *llegenda negra* de la ISO 9000 va actuar com a motor de moltes de les innovacions implementades en el sistema de qualitat. La certificació ISO 9002:1994 emesa per l'LGAI el març de 2000, ha estat revalidada anualment i, des de l'abril de 2003, disposa de la certificació de qualitat seguint la norma ISO 9001:2000. L'actualització del sistema a la nova norma fou feta pel propi personal sense ajut de consultors externs. El grau de maduresa del sistema ha permès que la intranet esdevingui un bon suport a la presa de decisions i les auditories internes s'han consolidat com un sistema òptim d'autoavaluació contínua. En definitiva —diuen els seus responsables— "hem assolit el nostre objectiu inicial: dotar-nos d'una eina que garanteixi la millora contínua del servei que oferim als nostres usuaris" (Balagué, 2001).

Des del mes de maig de 2004 també es troba certificat seguint la ISO 9001:2000 el sistema de qualitat de la **Biblioteca de la Universitat Jaume I (UJI)**, de Castelló (Falomir, 2004 i 2005; Falomir i Segarra, 2006). L'auditoria externa i la certificació van estar a càrrec d'AENOR. La Universitat Jaume I ha fet una aposta clara per la ISO i es convertí —l'any 2002— en la primera universitat espanyola a disposar de tres titulacions certificades. Posteriorment ha anat ampliant el seu sistema general de gestió de la qualitat amb la certificació de diversos serveis, a més de la biblioteca.

El **Servei de Biblioteca i Documentació de la Universitat de les Illes Balears (UIB)** va treballar durant més d'un any en la implementació del seu sistema de qualitat. La auditoria interna es realitzà el maig de 2005 i obtingué la certificació el juliol del 2005.

La **Biblioteca de la Universidad de Deusto** obtingué la certificació del seu sistema de gestió de la qualitat —que abasta el seus dos campus de Bilbao i San Sebastián— el setembre del 2005.

En els quatre casos mencionats fins ara, l'abast de la certificació inclou tots els processos i tots els punts de servei.

Un altre plantejament és el que ha emprat la **Universidad de Almería** que —en el seu pla estratègic— promou l'adopció d'un sistema de gestió de la qualitat per a l'Àrea d'Administració i Serveis basat en la ISO 9001:2000 amb la intenció d'una certificació per fases, amb la meta d'aconseguir disposar a mig termini de 12 processos certificats. Dins d'aquest marc estratègic, la **Biblioteca Universitaria "Nicolás Salmerón"** de la Universidad de Almería en un primer moment va certificar únicament el procés del préstec interbibliotecari (2004) i posteriorment va ampliar l'abast de la seva certificació amb el procés de circulació (2005) i la resta dels seus processos (2006). La universitat ha creat una estructura parcialment descentralitzada que permet la integració de serveis de manera gradual i independent (Escobar i Cano, 2004).

Una de les biblioteques de la **Universidad de Zaragoza** ha obtingut d'AENOR la certificació del seu sistema de gestió de la qualitat el juliol del 2006. Es tracta de la **Biblioteca Hypatia de Alejandría** del Campus ACTUR.

Un altre enfocament és el d'optar per certificar tota la universitat. Aquest és el cas de la **Universidad Alfonso X el Sabio (UAX)**. Aquesta universitat privada va implantar un sistema de qualitat certificat l'any 2004 per AENOR. L'abast del sistema afecta totes les estructures, serveis i titulacions de la Universitat i el certificat menciona explícitament el servei de biblioteca.

Encara hi ha un altre plantejament que presenta una altra universitat privada, la **Universidad Católica San Antonio (UCAM)** de Múrcia, que el 2004 va obtenir la certificació amb un abast limitat a la gestió de la seva Secció de Qualitat. Aquest abast afecta únicament de manera indirecta els processos de la biblioteca ja que —com tots els altres serveis de la universitat— està dins del pla d'avaluació i certificació global que coordina i controla la Direcció de qualitat.

A més a més de les biblioteques certificades ja mencionades, diverses biblioteques universitàries s'han interessat en algun moment en la possibilitat de planificar el seu sistema de qualitat amb la ISO 9001 i, algunes, s'ho estan plantejant o ja han començat a implementar-los, com la **Biblioteca de la Universidad de Vigo** (Marraud, 2006), que té previst d'obtenir la certificació a finals del 2006²⁷.

Finalment cal mencionar que algunes escoles superiors i facultats universitàries —generalment relacionades amb l'àmbit de l'enginyeria o de la nàutica— han obtingut la certificació ISO 9001 del seu sistema de qualitat sota un abast que sol incloure el disseny i la realització de la docència. La biblioteca del centre hi pot aparèixer descrita o no, com un procés de suport. Tot i l'abast més o menys global d'aquestes certificacions, sovint les biblioteques queden en una situació d'indefinició, al marge del sistema de qualitat certificat, o mencionades com un procés de suport bastant secundari.

La **Escuela Superior Politécnica de la Mondragon Unibertsitatea** va ser la primera institució universitària espanyola en obtenir l'any 1995 un certificat ISO 9000, però no inclou la biblioteca²⁸.

L'**Escola Politécnica Superior de Castelldefels (EPSC)** de la **Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)** va obtenir una certificació ISO 9001:1994 el juliol de 1999 i la va renovar per la ISO 9001:2000 l'any 2002. L'abast de

²⁷ Comunicació personal de Gerardo Marraud, Director de la Biblioteca de la Universidad de Vigo. 22 maig 2006.

²⁸ Comunicació personal d'Obdulia Vélez Pérez, Bibliotecaria de la Escuela Superior Politécnica de la Mondragon Unibertsitatea. 13 desembre 2005.

l'aplicació és —en aquest cas— a tot el centre, i més concretament, al disseny del programa de formació, i a l'organització i desenvolupament de l'activitat docent. Va ser el primer centre universitari públic amb aquest reconeixement aplicat al conjunt de processos educatius. El seu sistema de qualitat descriu 13 processos, un dels quals és el de la biblioteca (Hernández, 1999).

La **Escuela Politécnica de Donostia**, de la **Universidad del País Vasco (UPV)** obtingué la certificació el febrer de 2002 amb un abast sobre la gestió, administració i serveis (Morais, Esteban i Heras, 2003).

L'**Escola Universitària del Maresme**, adscrita a la **Universitat Pompeu Fabra**, segueix aquest mateix plantejament de certificació global. El projecte es va iniciar l'estiu del 2001 i la biblioteca va procedir a la documentació dels seus processos. La certificació s'obtingué el 2006.

Diverses escoles i facultats de Nàutica han optat per certificar el sistema de qualitat de la formació que imparteixen. La implantació d'aquests sistemes respon a una disposició del Ministeri de Foment, que exigia la implantació d'un sistema de qualitat a tots els centres docents nàutics, abans del 31 de desembre del 2003, per tal de poder homologar els ensenyaments. Aquesta disposició responia, a la seva vegada, a l'execució del Conveni Internacional sobre Normes de Formació, Titulació i Guàrdia per a la Gent de Mar, de l'**Organització Marítima Internacional (OMI)**.

Aquest és el cas de:

- la **Facultat de Nàutica de Barcelona de la Universitat Politècnica de Catalunya**, certificada l'any 2000, però que no inclou la biblioteca²⁹.
- la **Escuela Técnica Superior de Náutica y Máquinas Navales de Bilbao, de la Universidad del País Vasco**, certificada l'any 2003 (Davalillo et al., 2003).
- la **Escuela Superior de la Marina Civil de la Universidad de Oviedo**, certificada el 2003.
- la **Escuela Técnica Superior de Náutica de la Universidad de Cantabria**, certificada el 2004, que tampoc inclou la biblioteca³⁰.
- L'**Escola Técnica Superior de Náutica e Máquinas de la Universidad de A Coruña** certificada el 2004.

La certificació ha interessat també a institucions privades d'educació superior.

²⁹ Comunicació personal de Carme Rull, Cap de la Biblioteca de la Facultat de Nàutica de Barcelona, de la Universitat Politècnica de Catalunya. 12 desembre 2005.

³⁰ Comunicació personal de Javier Martínez, Jefe de Área de Ciencia y Tecnología de la Biblioteca de la Universidad de Cantabria. 12 desembre 2005.

La **Escuela de Administración de Empresas (EAE)** és una centre adscrit a la **Universitat Politècnica de Catalunya** que disposa de certificació des de juliol del 2000 i es publicita com la primera escola de negocis que ha obtingut la certificació ISO 9001 a Espanya.

IDE-CESEM —Instituto de Directivos de Empresa— és una altra escola de negocis, amb seu a Madrid, que ha optat per la certificació.

La **Fundación Universidad San Valero** és un centre educatiu privat religiós que disposa de la doble certificació ISO 9001, obtinguda el 2000 i la ISO 14001, obtinguda el 2006. L'abast inclou l'ensenyament reglat de l'educació secundària obligatòria però també ensenyaments de nivell universitari que són conformes al sistema educatiu vigent a la **University of Wales** del Regne Unit.

Uniactiva - Universidad Abierta Interactiva, és una institució educativa especialitzada en formació de postgrau a través d'Internet i va ser l'any 2002 la primera institució de formació en línia certificada amb ISO 9001 a Espanya.

Diversos centres d'educació secundària han començat a implantar sistemes de qualitat. La Generalitat de Catalunya, a través del CIDEM, ha editat una guia *La gestió per processos en els centres educatius basada en la norma ISO9001:00* (2004) per donar suport en la implantació a aquests centres. La guia explica l'aplicació del model de gestió a través de fitxes i mapes de processos i inclou un capítol amb experiències i opinions d'alguns centres que han implementat aquest model de gestió, i proposa un mapa de processos que inclou la biblioteca com a procés de suport a la cadena clau. El procés, però, no es troba desenvolupat en la guia perquè —indiquen— “no tots els centres disposen d'aquest servei complementari”.

Alguns exemples:

- L'**Escola Pia** de Granollers, institució educativa privada religiosa el maig del 2003 va certificar el sistema de qualitat conforme a la norma ISO 9001 amb un abast que cobreix l'àrea de la formació no reglada.
- L'**IES-SEP Lacetània** de Manresa, centre públic d'educació secundària va obtenir la certificació de qualitat ISO 9001:2000 el juliol de 2002.
- L'**IES Escola Bonanova** de Barcelona, centre docent vinculat a l'Institut Municipal d'Assistència Sanitària (IMAS) de l'Ajuntament de Barcelona va certificar el seu sistema de gestió de la qualitat el 2003.
- L'**IES-SEP La Garrotxa** d'Olot, centre d'ensenyament públic va obtenir la certificació el curs 2002-03.
- L'**IES Quercus** de Sant Joan de Vilatorrada és un institut públic d'educació secundària que obtingué el certificat de qualitat ISO 9001:2000 el juny de 2003.
- L'**IES-SEP Francesc Vidal i Barraquer** de Tarragona, institut d'educació secundària de titularitat pública, l'obtingué en el transcurs del curs acadèmic

2003 – 04. Aquest ha estat el primer institut certificat segons la norma ISO 9001:2000 de les comarques tarragonines.

3.2.9. Eslovàquia

La Facultat d'Econòmiques de la **Matej Bel University** de Banská Bystrica va posar en funcionament l'any 1999 el primer sistema de qualitat certificat d'una institució eslovaca. La direcció de la facultat té intenció d'anar introduint millores a partir de la ISO 9004:2000, així com l'acompliment dels criteris del Premi Nacional de Qualitat de la República Eslovaca, en la categoria organitzacions de l'administració pública. El premi segueix el model EFQM. No ha estat possible comprovar el grau de vinculació de la biblioteca a aquest projecte.

Daniela Gondova, presidenta de la **Slovak Libraries Association (SLA)** afirmava el desembre de 2005 que no existia cap biblioteca universitària certificada, amb l'excepció del procés d'implementació que s'havia portat a terme a la Technical University de Kosice³¹.

Efectivament, la **Technical University de Kosice** va posar en marxa un sistema de gestió de la qualitat certificat ISO 9001 (Fečíková, Belujská i Markulík, 2005). Com a part de la universitat, la biblioteca també va estar treballant en el projecte. L'abast de la certificació cobreix tota la universitat i inclou tant les facultats com la biblioteca, que forma part dels processos de suport³².

3.2.10. Eslovènia

Jercic (2001) presentava el tema de la qualitat en els arxius eslovens i concretament la importància que representava l'ús de la ISO 9000 com a preparació d'Eslovènia per a entrar en la Unió Europea.

A Eslovènia es pot trobar una única biblioteca certificada, la **Biblioteca pública de Maribor (Mariborska knjižnica)**, que va aconseguir el certificat de qualitat el febrer del 2005.

³¹ Comunicació personal de Daniela Gondová, presidenta de la Slovak Libraries Association (SLA). 12 desembre 2005.

³² Comunicació personal de Milena Matasovska Tetrevova, Head of Scient. Information Dept. University Library. Technical University Kosice. 22 de maig de 2006.

No hi ha cap biblioteca universitària certificada però a la **Biblioteca Nacional** —que és també universitària— tenen previst en el seu pla estratègic començar el procés abans de l'any 2008. Consideren que no poden començar-ho abans perquè el procés és car ja que caldrà contractar consultors. D'altra banda, per a Melita Ambrožič, presidenta de l'Associació de Biblioteques d'Eslovènia, les biblioteques no es senten estimulades per les seves institucions a fer l'esforç d'implantar sistemes de gestió de la qualitat, però considera també que la situació canviarà amb la introducció del procés de Bolònia encara que “en aquest moment, les institucions d'educació superior només pensen en canviar els seus programes d'estudi i no volen sentir que les biblioteques són de gran importància per la reforma”³³.

3.2.11. Finlàndia

Gràcies a l'enquesta de Johannsen es va poder determinar que l'any 1994 a Finlàndia ja existien cinc centres documentals certificats. L'enquesta també va servir per saber que un sisè centre estava en procés de certificació, que un altre centre s'estava plantejant la implantació i que dos centres, després d'un estudi inicial, havien descartat l'aplicació de les ISO 9000. Finlàndia presentava el 1994 la xifra més alta de biblioteques certificades dels Països Nòrdics i —per extensió— probablement el país del món amb més biblioteques i centres d'informació certificats per habitant, encara que gairebé tots en el sector privat. Un dels centres d'informació certificats era el d'una planta de producció d'energia on la implementació va començar l'any 1992 i que el 1994 va esdevenir la primera planta generadora d'energia de Finlàndia certificada (Päivärinta, Salminen i Peltola, 1999).

En el camp de l'educació superior una escola politècnica —la **Svenska yrkeshögskolan**— que ofereix programes de pregrau en Tecnologia i Comunicacions, Ciències de la Salut i Treball Social i Art, disposa de la certificació de la gestió de la qualitat de tot el centre, però no ha estat possible confirmar si l'abast inclou també la seva biblioteca.

L'**Hospital Universitari de Kuopio** va obtenir la certificació del seu sistema de qualitat el març de 1999 (Rissanen, 2000). La seva experiència va mostrar que és possible establir i mantenir un sistema de qualitat perfectament operatiu en un hospital gran. A partir del seu exemple, la **University of Kuopio**, especialitzada en ciències de la salut i ciències ambientals, va optar per certificar tot el sistema de qualitat de la universitat i el calendari d'implementació preveu la certificació de la biblioteca durant el 2006. Aquesta

³³ Comunicació personal de Melita Ambrožič, presidenta de la Library Association of Slovenia. 5 agost 2005.

és, de moment, l'única universitat que s'ha interessat per aquest tema a Finlàndia³⁴.

3.2.12. França

Éric Sutter és un dels especialistes francesos en qualitat i gran difusor de la norma ISO 9000 en els serveis d'informació (1994, 1995, 2002), però la difusió dels casos concrets és més aviat escassa ja que les experiències documentades són poques i gairebé totes relatives als serveis de documentació de grans empreses.

El **Centre de Documentació de la Société Grenobloise d'Études et d'Applications Hydrauliques (SOGREAH)** amb seu a Echirolles és un dels exemples de servei d'informació de grans companyies que gestionen els seus sistemes de qualitat amb les ISO. El centre està sota la supervisió jeràrquica del director de qualitat. Es van posar a treballar en la posada en funcionament del sistema els anys 1989/90 i en van obtenir la certificació ISO 9001 el 1994. El sistema d'assegurament de la qualitat ha estat anomenat SYSASQUAL i integra persones, mètodes i mitjans, entre els quals destaca una base de dades de la qualitat que està informatitzada amb el software *Texto*. El sistema informatitzat conté les normes de referència, els procediments, diagrames i dades necessàries per a la gestió de la qualitat i ha estat organitzat i posat en funcionament pel centre de documentació. Amb aquest rol tan central en la implantació del sistema, el centre de documentació i els seus documentalistes han vist molt reforçat el reconeixement del seu treball. La capitalització del *savoir-faire* ha constituït una de les claus de l'èxit de l'operació. El 2003 la intranet es va renovar completament i ara rep el nom de TECHSO (Vasseur, 1998 i 2004).

Un altre cas de certificació és el del **Centre de documentation du Centre de Recherches de Voreppe (CRV)** a Pechiney. Van preparar la implantació durant uns dos anys abans no van obtenir la certificació ISO 9001 el juny de 1998. El seu sistema inclou una dotzena de procediments i models operatius (Gold, 1998).

El **Service d'Information Réglementaire aux Entreprises de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris** disposa de la certificació ISO 9002 des de juny de 1998 (Remize, 2000). El seu responsable de qualitat —Daniel Gassmann— explicava³⁵ que confiaven fer el canvi a l'edició del 2000 abans de

³⁴ Comunicació personal de Jarmo Saarti, Director de la Kuopio University Library. 2 juny 2006.

³⁵ Comunicació personal de Daniel Gassmann, Responsable de qualitat de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. 14 maig 2002.

la fi del 2002 i, un cop realitzat, esperaven integrar alguns elements de l'esquema EFQM. Al centre d'informació, on treballen 20 persones, la documentació del sistema està formada pel manual de qualitat, cinc procediments horitzontals i quinze de verticals (cita com exemples el procediment per al proveïment d'informació i el de documentació i organització de seminaris). En la seva feina es regulen segons uns indicadors de qualitat mensuals. Gassmann considerava l'experiència molt positiva i creia que gairebé havien trobat l'equilibri perfecte entre les especificacions de la qualitat i la millora del rendiment.

La **Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon** també està certificada amb ISO 9001 des de l'any 2003 i disposa d'un centre de documentació.

També es constata un notable interès per l'aplicació de la norma ISO 9001 en l'àmbit jurídic. El **Conseil National des Barreaux**, associació professional dels advocats francesos, proposa als despatxos d'avocats que gestionin els seus gabinets amb la ISO 9001 i fins i tot ha preparat una guia³⁶ per donar suport al procés que posa de relleu la importància clau de la gestió de la documentació jurídica. Fortier et al. (2001) estudien la viabilitat de l'aplicació de la norma en la judicatura, en les fases que precedeixen la decisió, des de l'inici del tràmit fins que es pronuncia la sentència. El caràcter genèric de la norma —diuen— permet la seva aplicació tant a la prestació de serveis com a les prestacions intel·lectuals que realitzen els professionals del dret.

Obtingué també la certificació del sistema de qualitat l'**Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS)**, que disposa d'un important fons documental. En aquest institut on treballen unes 500 persones, la meitat de les quals són enginyers i investigadors, han concebut un sistema de gestió del coneixement —projecte GEIDE— com una evolució lògica del sistema de qualitat. Han desenvolupat un procediment específic per a l'adquisició de documents (Vaudelin, 2004).

L'**Institut de l'Information Scientifique et Technique (INIST)** exposa Rasolo (1998) que el maig de 1993 va establir uns primers objectius en relació a la qualitat. La introducció d'una cultura de la qualitat dins de l'objectiu d'assegurament de la qualitat dels productes i serveis va portar a l'INIST a dirigir-se progressivament a un enfocament de qualitat total que va fer evolucionar l'estructura i, el 1997, es va traduir en una descentralització. A l'INIST han construït un quadre de comandament amb els indicadors relatius a les bases de dades i al forniment de documents. L'Institut tenia prevista la certificació ISO 9000 per a algunes de les seves activitats pel 1998, però no ha estat possible confirmar aquesta dada.

³⁶ *Guide: la certification qualite à l'usage des cabinets d'avocats*. Disponible a http://www.cnb.avocat.fr/VieDuConseil/VDC_dossierspublications_guide_certification.php#1 [Consulta 6 agost 2006].

Passant a l'àmbit de les biblioteques públiques, en un treball de 1998, Bessièrre afirmava: "A la nostra coneixença, el desembre de 1997 no hi havia a França cap biblioteca certificada". A desembre de 2005 sembla que la afirmació de Bessièrre segueix vigent.

I entrant ja en l'àmbit de les biblioteques d'institucions d'educació superior, el setembre de 2005 Marie-Dominique Heusse, presidenta de l'**Association des Directeurs des Bibliothèques Universitaires**, constatava que no hi havia, a França, cap biblioteca universitària que hagués implantat un sistema de gestió de la qualitat certificat³⁷.

Dins de l'àmbit universitari, però, ja s'han donat casos de certificacions d'escoles i facultats que —en la majoria dels casos— han deixat de banda la biblioteca en l'abast de la certificació.

A l'**École Supérieure d'Ingénieurs en Électrotechnique et Électronique d'Amiens (ESIEE Amiens)** existeix un sistema de qualitat certificat en el qual s'inclou el procés de préstec del centre de documentació com un subapartat del procés general de logística³⁸.

També disposen de certificacions, per exemple, l'**Institut des Sciences et Techniques de l'Ingénieur d'Angers (ISTIA)** de l'**Université d'Angers**, l'**Université de Toulon et du Var** i els departaments de formació continuada de l'**École Supérieure d'Electricité (Supélec)**, i el de l'**Université Louis Pasteur**. En cap dels casos, però, les biblioteques hi són incloses.

La **Grenoble École de Management** va rebre la certificació del seu sistema de qualitat el març del 1999 i, entre els processos certificats, tampoc hi ha la biblioteca, encara que és previst que hi sigui inclosa en el futur³⁹.

Com ja s'ha exposat, les cambres de comerç tenen un interès especial en la certificació dels seus serveis i, de la mateixa manera, també es certifiquen les escoles de negocis vinculades a elles. L'**École Supérieure de Commerce de Rennes** —creada el 1990 per la **Cambra de Comerç i Indústria de Rennes**— el 1998 fou la primera escola superior de comerç a certificar-se per la norma 9001. També està certificat —des del novembre de 2001— el **Grup École Supérieure de Commerce de la Cambra de Comerç i Indústria de Marsella-**

³⁷ Comunicació personal de Marie-Dominique Heusse, Presidenta de l'Association des Directeurs des Bibliothèques Universitaires. 9 setembre 2005.

³⁸ Comunicació personal de Bruno Le Nohaïc, Responsable del Centre de Documentació de l'ESIEE-Amiens. 15 juny 2006.

³⁹ Comunicació personal de Martine Allegre, responsable de la Biblioteca de la Grenoble École de Management. 12 juny 2006.

Provença, i l'Institut d'Enseignement Commercial Supérieur de la Cambra de Comerç i Indústria de Strasbourg et du Bas-Rhin des de l'abril de 2004. Cap d'elles ha explicat la biblioteca dins de l'abast de les seves certificacions.

3.2.13. Grècia

Les normes ISO 9000 han anat penetrant poc a poc dins de les empreses gregues. L'any 2002, Lagodimos, Dervitsiotis i Kirkagaslis (2005), estimaven en unes 2.500 les empreses certificades. L'estudi mostra que existeixen diferències entre els sectors d'activitat però no estava entre els objectius indicar quins eren els serveis d'informació que s'havien certificat, si aquest era el cas.

El **Greek Biotope/Wetland Centre (EKBY)** és un museu que inclou un gran herbari, col·leccions zoològiques i geològiques, sales d'exposicions, laboratoris i una biblioteca. L'EKBY disposa d'un sistema certificat ISO 9001:2000 des de juny de 2003. L'abast de la certificació cobreix la promoció del desenvolupament sostenible i renovables dels recursos naturals: estudis, projectes integrats, servei de consultoria, recerca, informació científica, educació, construcció i interpretació d'estructures i polítiques de desenvolupament sostenible.

El **European Centre for the Development of Vocational Training** és una agència europea amb seu a Tessalònica. La missió d'aquest centre és la d'ajudar a promoure i desenvolupar la formació professional dins de la Unió Europea. El **CEDEFOP - Library and Documentation** —que va obtenir la certificació del seu sistema de gestió de la qualitat l'any 2004— té una important col·lecció especialitzada que conté informes, legislació, estadístiques i estudis comparatius i ofereix una àmplia gama de serveis.

Actualment hi ha dues biblioteques universitàries a Grècia que es plantegen disposar d'un sistema de gestió de la qualitat certificat.

La Biblioteca de la **Technical University of Crete** gràcies a un ajut va poder contractar un col·laborador extern que donés suport en les tasques de desenvolupament d'un sistema conforme amb la ISO 9001:2000. La biblioteca ha pogut sistematitzar i descriure tots els seus processos, s'han establert revisions anuals de la direcció i s'han consolidat els indicadors. Segueixen els emprats per la **MOPAB**, que és la Unitat de qualitat de les biblioteques universitàries gregues, i també els proposats per la ISO 11620. També s'ha instaurat un sistema de gestió de queixes i s'ha portat a terme una enquesta de satisfacció d'usuaris. El resultat d'aquests esforços encara no s'ha mostrat suficientment i la biblioteca està valorant quan podrà fer el pas de sotmetre's a una auditoria externa i sol·licitar la certificació del sistema (Prentaki, 2004).

D'altra banda, la Biblioteca de la **Universitat de Patras**, segueix un camí similar a l'iniciat per la Universitat de Creta. Ha realitzat un estudi de diagnòstic i està començant la implementació del sistema de gestió de la qualitat⁴⁰.

3.2.14. Holanda

A Holanda existeixen nombroses empreses certificades (van der Wiele et al., 2005). Algunes, com a seus de multinacionals, deuen disposar de potents serveis d'informació però no ha estat possible la localització de cap estudi que en mostri la seva experiència.

En el món universitari l'única biblioteca certificada que refereix la bibliografia és la de la **Universitat de Delft** (Zwart, 2000). La Biblioteca ocupa un edifici nou i central en el campus de la universitat i, a més, l'any 2000 existeixen 17 biblioteques departamentals. En total al sistema bibliotecari de Delft disposen de 900.000 llibres, 8.000 subscripcions de revistes, 50 bases de dades bibliogràfiques i accés web a 800 revistes. Hi treballen un total de 220 persones i el seu servei d'obtenció de documents serveix una mitjana de 1.000 còpies d'articles per dia. Zwart explica que la biblioteca d'aquesta universitat tecnològica es va certificar per diversos motius dels quals destaca la pressió de l'entorn i la necessitat de redissenyar els processos per tal de disminuir el temps de resposta i eliminar errors. Van començar a pensar-hi el maig de 1995 i el projecte va començar el novembre del mateix any. La certificació ISO 9002 —únicament del seu **Servei d'Obtenció de Documents**— van obtenir-la el gener de 1997. El software de gestió de documents **DocUTrans** ha estat desenvolupat per la biblioteca i ha obtingut també una certificació ISO 9001. El sistema de qualitat, a més, incorpora un quadre de comandament integral.

Fins l'any 2003, a cada nova renovació de la certificació van anar afegint d'altres processos (préstec, revistes) i treballaven per aconseguir la certificació de les adquisicions, la catalogació i l'enquadració, i la seva migració a ISO 9001:2000. L'any 2004, però, van decidir no seguir mantenint la certificació, ja que pel volum de feina que comportava, no s'assolien els beneficis esperats i, d'altra banda, estaven immersos en una gran reorganització i no es disposava de recursos suficients per assolir els millors resultats. Encara que no han renovat la certificació, el mètode de treball de la ISO segueix ben arrelat, continuen seguint "el veritable esperit de la ISO" i mantenen unes auditories internes semestrals per avaluar l'acompliment dels objectius⁴¹.

⁴⁰ Comunicació personal de Catherine Synellis, Directora de la Biblioteca de la Universitat de Patras. 10 gener 2006.

⁴¹ Comunicació personal de Maria Heijne, Directora de la Delft University of Technology Library. 15 agost 2005.

L'any 2003 la Biblioteca de la **Universitat de Wageningen** va estar considerant l'adopció d'un sistema de gestió de la qualitat basat en la ISO 9001:2000 amb la finalitat d'obtenir la certificació del Departament d'Obtenció de Documents. La idea va sorgir quan s'incorporà a la plantilla el nou director, que procedia de la Universitat de Delft. Van començar a documentar els processos tot seguint la norma però al final van decidir no formalitzar la petició de certificació per diversos motius: no hi ha una obligatorietat legal, el servei de préstec interbibliotecari és un "monopoli" i la certificació no els aportaria més clients. D'altra banda, van considerar que la ISO els obligava a descriure amb massa detall i això costava molt de temps. De tota manera el projecte els va servir per avaluar els processos del Departament d'Obtenció de Documents i posteriorment han usat el coneixement adquirit per fer la descripció de tot el procés tècnic⁴².

Van den Berghe (1997) mencionava la **Luchtvaarthogeschool** com a institució certificada, però no ha estat possible confirmar la vigència d'aquesta certificació.

3.2.15. Hongria

Mikulás Gábor (2000) descriu els orígens i evolució de les ISO 9000, ressegueix tots els 20 requeriments de la ISO 9001:1994, repassa la bibliografia existent sobre l'aplicació de les ISO a les biblioteques i centres de documentació, especialment l'informe de NORDINFO, i menciona les consultores que actuen a Hongria.

Moltes biblioteques d'institucions d'educació superior han implementat projectes d'assegurament de la qualitat, la majoria sobre una base de TQM. Estudien, però, la preparació d'un model de gestió de la qualitat que segueixi els models EFQM i CAF⁴³.

La primera institució d'educació superior que certificà el sistema qualitat amb la ISO va ser l'**Institute of Adult Education and Human Resources Development** (Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, FEEFI), de la **University of Pécs**, que va obtenir la certificació l'any 1998 amb la ISO 9001:2004, posteriorment renovada la tardor del 2001 amb la ISO 9001:2000 (Mitchell, 2002). L'institut disposa d'una biblioteca especialitzada en literatura que compta en el seus fons amb més de 5.000 tesis però no s'ha pogut constatar si es troba dins de l'abast de la certificació.

⁴² Comunicació personal de Ludy Zeeuwen, Cap del Departament de Logística de la Wageningen University Library. 16 agost 2005.

⁴³ Comunicació personal d'Eva Zalai-Kovacs, Head of Library. Corvinus University of Budapest. 22 juny 2006.

La primera biblioteca hongaresa que es va certificar —inicialment amb la ISO 9002:1994— va ser la **National Technical Information Centre and Library (OMMIK)** el maig de 1999. L'auditoria va ser a càrrec de la TÜV Rhenland i el certificat abastava les funcions bàsiques: biblioteca, informació, procés tècnic i econòmic, edició, traducció i publicació. A més de ser la primera biblioteca certificada és també la primera organització sense ànim de lucre, finançada pel govern hongarès a ser certificada, gràcies a la participació d'una empresa de consultoria externa. Les fases de la implementació van comportar prèviament un estudi de l'estat de la qüestió, la fixació d'un calendari, l'establiment de la política de qualitat de l'organització, formació del personal, creació del sistema i posada en marxa de la seva operativitat i auditoria interna. Amb la certificació la biblioteca cercava "l'assegurament permanent de l'alta qualitat dels seus serveis, l'eliminació de feines duplicades, la facilitat de la supervisió, el canvi d'actitud i l'eficiència de les operacions gràcies a les mesures correctives" (Csubak, 1999).

Posteriorment, l'any 2001, l'OMIKK es va unificar amb la Library of Technology and Economics de la Universitat de Budapest i va donar lloc a la **Technology and Economics National Technical Information Centre and Library** de la **Universitat de Budapest**. Després de la unificació el sistema de qualitat ja no es va mantenir certificat, de manera que, en aquests moments, no hi ha cap biblioteca universitària certificada a Hongria, encara que algunes biblioteques podrien estar treballant per aconseguir-ho⁴⁴.

En l'àmbit de les escoles de negocis, també a Hongria hi ha interès per la certificació. S'entén aquest interès de la **School of Economic Studies** de la **Számalk Education and Information Technology Ltd.**, ja que treballa en col·laboració amb la **University of Hertfordshire**, i els seus estudiants reben els títols d'aquella universitat britànica. Probablement en aquest cas la ISO és un requeriment, o si més no, un factor que ajuda força, en aquesta aliança. La **Számalk Education and Information Technology Ltd** és una de les més grans institucions educatives de caràcter privat, especialitzada en oferir formació en tecnologies de la informació i economia en cursos que van des de l'ensenyament primari fins al nivell de màster i disposa de certificació ISO 9001:2000⁴⁵.

⁴⁴ Comunicació personal d'Agnes Klein, bibliotecària de la Technology and Economics National Technical Information Centre and Library de la Universitat de Budapest. 13 juny 2006.

⁴⁵ Vegeu més informació sobre Szamalk a <http://www.szamalk.hu/okk/MinPol/Minpol.htm> [Consulta 6 de maig 2005].

3.2.16. Irlanda

A Irlanda no hi ha cap biblioteca universitària certificada, segons confirma la presidenta de la **Library Association of Ireland**⁴⁶.

Hi ha, però, un parell d'experiències interessants que es descriuen a continuació:

La **Biblioteca de la Dublin City Univesity** ha treballat en temes de qualitat des de 1995, quan va preparar el seu pla "Strategy for the Year 2000". Es va estudiar aleshores quina podia ser la via però es va descartar la ISO 9000 en favor d'un enfocament Q-Mark, que és el que proposa el Premi irlandès de qualitat, perquè es va considerar que la ISO era massa burocràtica. Cal mencionar, però, que els sistemes de qualitat Q-Mark estan basats en la ISO 9000. El 1998 la Biblioteca va obtenir de l'Excellence Ireland, el premi Quality System Q-Mark (McFeeley, 2000).

La **Warnborough University**, una universitat privada, va obtenir el 2004, després de dos anys de treball, la certificació ISO 9001 del seu sistema de qualitat educatiu, de recerca i els serveis d'arreu del món. La Universitat també disposa des del mes de setembre del mateix any de la *Charter Mark*. Com a part del procés cinc membres de la institució han estat formats com auditors interns. No ha estat possible comprovar quin encaix tenen les biblioteques en la seva certificació.

3.2.17. Irlanda del Nord

A Irlanda del Nord no hi ha biblioteques certificades però sí algunes iniciatives de certificació ISO 9001 dels organismes dels quals depenen les biblioteques públiques.

El **South Eastern Education and Library Board** coordina l'activitat de 26 biblioteques municipals i les 550 parades que fan els bibliobusos en aquesta zona d'Irlanda del Nord, amb una població d'unes 390.000 persones. Els seus plans corporatius inclouen des del 2003 la revisió anual del sistema de qualitat, ISO 9001, del seu servei de recursos humans. Posteriorment han obtingut també la certificació del servei de transport.

En el cas del **Western Education and Library Board** disposen d'una certificació ISO 9001:2000 des de desembre del 2001 però el seu abast es limita a la unitat d'auditories internes d'aquesta institució.

⁴⁶ Comunicació personal de Ruth Flanagan, Presidenta de la Library Association of Ireland. 28 novembre 2005.

3.2.18. Islàndia

Encara que no va formar part de l'estudi de NORDINFO i de no disposar de dades de centres concrets, es constata que els arxivers islandesos s'interessaren des de ben aviat en l'aplicació de les ISO als arxius (Gunnlaugsdóttir, 1999).

Islàndia és un país petit que compta amb 43 empreses certificades, la primera de les quals obtingué la certificació el març de l'any 1992. La majoria d'aquestes empreses són del sector pesquer i la principal motivació per a certificar-se ha estat la de tenir accés i ser acceptats en mercats internacionals. Moltes de les no conformitats detectades pels auditors tenen a veure amb temes d'arxiu (Gunnlaugsdóttir, 2002).

A Islàndia no hi ha biblioteques de centres d'ensenyament certificades.

3.2.19. Itàlia

La introducció de les ISO 9000 a les biblioteques italianes pot considerar-se més aviat tardana però, avui per avui, és el país europeu on les certificacions dels sistemes de qualitat de les biblioteques ha despertat major interès .

En una publicació relativament recent, Boretti (2000) relaciona les cartes de servei amb les ISO 9000, sobre les quals diu que a Itàlia s'ha iniciat una reflexió per aplicar-les però que es troba encara en les primeres proves i lluny d'estar en una situació de compartir i contrastar les experiències adquirides.

Agostini (2002) veu en la implantació de la ISO 9001:2000 a les biblioteques l'oportunitat de consolidar la professionalitat dels bibliotecaris italians, tot aprofitant el requeriment 6.2 de la norma referent a que els recursos humans han d'estar preparats en base a l'educació, formació, habilitats i experiència apropiades.

El maig del 2001 Alessandro Sardelli, màxim especialista italià en l'aplicació de les ISO 9000 a biblioteques, no tenia constància de cap biblioteca certificada a Itàlia⁴⁷. Sí que li constatava, en canvi, que hi havia algunes administracions municipals, amb la corresponent biblioteca, que havien obtingut la certificació.

⁴⁷ Comunicació personal d'Alessandro Sardelli, Responsable de qualitat de la Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze. 4 maig de 2001.

També Di Domenico (2000) menciona la novetat de les certificacions a l'Estat italià i cita la **Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze** com la més ben posicionada per a obtenir la certificació.

En un període d'escassament 5 anys les certificacions de biblioteques s'han anat estenent per Itàlia fins al punt que hores d'ara s'han plantejat fer un primer cens de biblioteques certificades i el 2006 acaben de crear el **Coordinamento BIC** (Biblioteche Italiane Certificate UNI EN ISO 9001:2000), promogut per la Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze, la Biblioteca dell'Assemblea Legislativa della Regione Emilia Romagna i per la Biblioteca del Dipartimento Scienze Statistiche dell'Università di Bologna (Sardelli, 2006).

Dins del "Progetto Qualità in Biblioteca" del Ministero per i beni e le attività culturali el 1998 es va concebre la idea de que —donat que per desenvolupar un sistema de qualitat existeixen diverses tècniques i models operatius— s'optés per endegar de manera simultània un enfocament que seguís el model EFQM a la Biblioteca Nazionale Centrale di Roma i la norma ISO 9002 a la **Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze (BNCF)**, amb la finalitat de poder estudiar els pros i contres de cada enfocament (Sardelli, 2001).

La BNCF disposa d'un fons de 5.300.000 volums i hi treballen 273 persones. El projecte, liderat pel responsable de qualitat Alessandro Sardelli, s'inicià el juliol de 1998 i el gener de 1999 van començar a redactar procediments i instruccions. El sistema de qualitat de la BNCF fou certificat per Det Norske Veritas (DNV) amb la ISO 9002:1994 el desembre del 2001. Els indicadors que figuren a la carta de serveis de la biblioteca es van poder fixar gràcies a aquesta implementació del sistema de qualitat (Alessandri, 2002).

L'interès per la norma i la seva aplicació a les biblioteques va portar l'any 2002 a la publicació per part de l'UNI, ens nacional italià d'unificació, de l'obra "**Applicare la norma UNI EN ISO 9001:2000 nelle biblioteche**", de la qual se n'ha fet un ampli ressò a les publicacions professionals italianes (per exemple, Garusi, 2003).

Un cop presentant el cas de la Biblioteca Nacional de Florència, a continuació es presenta quina ha estat la incidència de la implantació a Itàlia de sistemes regits per les normes ISO a les biblioteques especialitzades, a les biblioteques públiques i, finalment, a les biblioteques d'institucions d'educació superior.

3.2.19.1. Biblioteques especialitzades

La **Biblioteca del Consiglio regionale dell'Emilia-Romagna**, amb seu a Bolònia, manifesta el seu compromís de gestionar el sistema de qualitat amb la norma ISO 9001 en el seu mateix reglament. La biblioteca, de gairebé 30.000 monografies i subscripta a més de mil publicacions periòdiques, disposa del fons d'estadística regional i d'un fons arxivístic de l'àrea jurídica administrativa i

polític institucional i acull, a més, un Centre de Documentació Europea. La seva estructura prou dinàmica i la cohesió de l'equip de treball els va decidir a endegar el procés de certificació, des de la convicció que se'n beneficiarien els usuaris amb una millora dels serveis, però també el personal, amb un nou repte que els retornés la motivació. Han creat un sistema de qualitat que, a més del manual, disposa de 17 procediments i 9 instruccions operatives. La valoració positiva no els fa però oblidar que un sistema de qualitat requereix un esforç constant i que existeix el risc que es creï una separació entre teoria i pràctica. El projecte de millora es va començar a gestar a meitat de l'any 1999 i a finals del 2000 van rebre suport de la consultora Galgano. Van obtenir la certificació el juliol del 2004 (Antonini, 2002 i 2006).

Un altre consell regional que ha optat per certificar-se és el **Consiglio regionale del Veneto**. Les pàgines de la seva web dedicades al sistema de gestió de la qualitat són especialment didàctiques i posen a l'abast tant el mapa de processos com tots els seus procediments, un dels quals, el número 15, és dedicat a explicar la gestió dels serveis de la biblioteca ⁴⁸.

En el sí de l'estructura pública sanitària, un estudi mostra l'interès conjunt de les biblioteques dels **Istituti Zooprofilattici Sperimentali** (Fruttini, Lazzari i Marino, 2003) en planificar i desenvolupar un sistema de gestió de la qualitat basat en la ISO 9001:2000 que incorpori com indicadors la ISO 11620. Donat que els Instituts ja s'han certificat —sense incloure, però, les biblioteques dins del seu abast— bona part de la feina ja està feta, per exemple algunes seccions del manual de qualitat i els procediments generals.

També a Itàlia es troben, com arreu, exemples de certificacions en el sector de les empreses que es dediquen als serveis de consultoria documental, per exemple **Technè progetti e ricerche s.c.r.l.**, que és una empresa de Gènova certificada des de l'abril del 2000 que ofereix serveis de catalogació retrospectiva i corrent i assessoria en documentació i gestió d'arxius i biblioteques.

CodessCultura té certificat el seu servei de disseny i prestació de serveis bibliotecaris, arxivístics, museogràfics i de vigilància, d'organització de congressos i fires, d'informació i gestió de projectes formatius dins de l'àmbit de la cultura.

3.2.19.2. Biblioteques públiques

En el sector de la biblioteca pública a Itàlia es troben diverses casuístiques. En alguns casos han optat per certificar únicament alguns serveis, altres biblioteques han obtingut la certificació juntament amb algun altre servei del

⁴⁸ Vegeu <http://web.consiglio Veneto.it/qualita/index.html> [Consulta 14 agost 2006].

seu ajuntament i finalment es troben biblioteques que s'han certificat com a conseqüència de la certificació global de tots els serveis prestats per un ajuntament.

Una de les primeres biblioteques a interessar-se per aquest tema fou la **Biblioteca de Cinisello Balsamo**, una població de 70.000 habitants de l'àrea de Milà. Aquesta biblioteca, membre del Consorzio Sistema Bibliotecario Nord-Ovest, va iniciar un projecte de gestió de la qualitat de la biblioteca basat amb la ISO 9001, tot aprofitant que un membre del personal de la biblioteca tenia una formació específica com auditora de sistemes de qualitat. El projecte —que va començar el març del 1998— preveia un desplegament de 243 activitats i calculaven que acabaria a finals del 2000, amb l'obtenció de la certificació (Ventura, 1998). De la consulta de la seva web, però, no se'n desprèn que l'hagin assolit ⁴⁹.

De moment, tampoc sembla que hagi estat certificada la **Biblioteca Lazzariniana**, que encapçala el sistema bibliotecari de Prato, ciutat de la Toscana de 180.000 habitants. El programa plurianual de l'Àrea dels serveis socioculturals i esportius de l'ajuntament va iniciar el 2003 el seu procés de certificació ISO 9001 i tenia previst realitzar la revisió de tots els indicadors del servei bibliotecari durant el 2004. El pla estratègic de gestió indicava que aquesta experiència pilot podia esdevenir la primera no només dins de la seva província, sinó dins de tota la xarxa regional de biblioteques degut a la complexitat i varietat dels serveis prestats per la Biblioteca Lazzerniana, que és la biblioteca pública més gran de la Toscana. Finalment, la biblioteca va obtenir el 2005 la certificació amb un abast que es limita als seus cursos de formació.

La certificació ISO 9001:2000 de la **Biblioteca Civica Berio** va ser obtinguda el maig del 2004. Aquesta biblioteca, que fa la funció de biblioteca central del sistema bibliotecari urbà de Gènova, ha optat per no fer una certificació global sinó únicament d'alguns dels seus serveis: adquisicions bibliogràfiques, esdeveniments culturals i servei de préstec, encara que està projectada l'extensió progressiva del sistema de qualitat a d'altres serveis: informació bibliogràfica, serveis multimèdia i autoaprenentatge i serveis per a persones amb disminucions visuals. En el moment de la seva certificació la Biblioteca Berio era l'única d'un municipi de grans dimensions que havia assumit el repte de certificar-se a Itàlia.

Novara és una ciutat del Piemont d'uns 100.000 habitants que va decidir certificar el sistema de qualitat d'alguns dels seus serveis i, entre desembre del 2004 i juliol del 2005, l'ajuntament d'aquesta ciutat obtingué la certificació del servei de vigilància urbana, del de llar d'infants i escola infantil i del de **biblioteca**.

⁴⁹ Vegeu el web de la Biblioteca Civica di Cinisello Balsamo <http://www.comune.cinisello-balsamo.mi.it/sitospip/spip.php?rubrique107> [Consulta 14 agost 2006].

En ciutats i pobles més petits es troben exemples de certificacions de biblioteques municipals. Aquest és el cas de Bareggio, una localitat a pocs quilometres a l'oest de Milà amb una població de poc més de 15.000 habitants. La **Biblioteca di Bareggio** es troba certificada des de juny de 2003.

A **Fiorenzuola d'Arda**, una localitat d'uns 14.000 habitants a la província de Piacenza, l'ajuntament va certificar el 2004 el seu **Settore Socio-Educativo**, del qual en forma part la **Biblioteca Comunale** que, fundada als inicis del segle XX, disposa d'un fons de més de 55.000 volums. Amb motiu de la certificació, l'Ajuntament va fer pública una carta de serveis en la que es detallava l'oferta de serveis socials i educatius amb els corresponents indicadors de qualitat, amb el compromís de publicar-los anualment. En el cas de la biblioteca es fan públics 11 indicadors.

A San Martino di Venezze, una localitat de 4.000 habitants a la província de Rovigo, l'estratègia de l'ajuntament és la d'anar certificant de mica en mica tots els seus serveis. El primer a fer-ho fou la **Biblioteca Comunale di San Martino di Venezze** el març del 2004 que, a més, ha estat la primera de la província en fer-ho. El director de la biblioteca explica que el motiu de ser el primer servei certificat d'aquesta població es deu a que la seva qualitat de gestió ja havia situat prèviament els seus indicadors de servei pel damunt de la mitjana nacional.

En una altra línia, el **Comune di Mantova** va començar a adoptar l'òptica TQM l'any 1997 i ha anat introduint una gestió de la qualitat basada en el model EFQM. L'anàlisi del model els va mostrar que el seu punt crític era assolir la gestió orientada a processos i els va semblar que la ISO 9001:2000 era l'instrument de base òptim. L'administració local de Mantova es va donar com a data límit per assolir les primeres certificacions la primavera del 2004. L'objectiu era certificar el Servei d'activitats educatives i recreatives, el servei de finestra única, la **Biblioteca "Gino Baratta"** i obtenir també la certificació ISO 14001 al Servei de planificació urbanística i obres públiques. L'abril del 2004, efectivament, dins del Servei d'activitats educatives i recreatives es va obtenir la certificació de les llars d'infants i serveis relacionats però no hi ha constància que la biblioteca l'hagi assolit, ni es menciona ja el projecte en el pla de treball de l'ajuntament pel 2006/2008.

També semblava optar per la certificació d'alguns dels seus serveis el **Comune di Trento**. A les actes d'un consell comunal de finals del 2002 s'indicava que la biblioteca seria un dels serveis certificats però posteriorment, el 2004, l'ajuntament va optar per un enfocament EFQM.

A la ciutat d'**Empoli** la Biblioteca municipal va adoptar un sistema de gestió de la qualitat basat en la ISO 9001:2000, com a resultat d'una política de qualitat de l'Ajuntament iniciada el 1997. La certificació estava prevista per la primera meitat del 2005.

Les poblacions on l'ajuntament ha optat per la certificació global de tots els seus serveis, sense fases, solen ser de dimensions reduïdes. Existeixen diversos exemples de poblacions per sota els 25.000 habitants, totes elles amb biblioteca municipal.

El **Comune di Cornate d'Adda**, un poble de 9.000 habitants a la província de Milà, és el primer ajuntament que es va certificar a Itàlia, l'any 1998, i segueix essent un dels pocs que tenen la certificació de tots els serveis (Ranzanici, 1999).

També a la província de Milà, un altre ajuntament que va obtenir la certificació de tots els seus serveis —biblioteca inclosa— el maig del 2004, és el **Comune de Triuggio**, localitat de 7.500 habitants.

Els ajuntaments d'**Albisola Superiore** —una població de 12.000 habitants— i d'**Albisola Marina** —de 6.000 habitants— a la província de Savona, van ser els primers d'Itàlia en obtenir la certificació integrada de qualitat i medi ambient (ISO 9001 i ISO 14001) el maig del 2004.

Fidenza és una ciutat de 25.000 habitants a la província de Parma, a l'Emilia-Romagna. El **Comune di Fidenza** va ser el primer ajuntament d'aquesta mida a assolir la certificació —el desembre de 2002— gràcies a un any de treball intensiu i al suport de la consultora Galgano. Primer van preparar el mapa de processos i després van procedir a l'optimització d'aquests processos i a l'elaboració del manual de qualitat. El sistema és operatiu des d'agost del 2002 en una intranet consultable des dels 120 ordinadors de la xarxa interna de l'Ajuntament.

Una localitat amb gairebé el doble d'habitants que Fidenza és Schio. El **Comune di Schio** és un exemple de certificació global de tots els serveis d'un ajuntament d'una mida ja bastant gran com per assumir moltes més activitats i serveis. Un ajuntament desenvolupa una àmplia diversitat d'activitats que són sovint bastant diferents entre elles: gestionar una llar d'infants o l'atenció domiciliaria a persones grans, fer un nou carrer o emetre un permís d'obres, gestionar la recollida d'escombraries o gestionar la biblioteca són coses ben diferents. Schio és una població de 40.000 habitants de la província de Vicenza, al Veneto, que l'abril del 2004 es va convertir en el primer dels ajuntaments de ciutats italianes de mida mitjana a obtenir la certificació ISO 9001 de tots els seus serveis. Van emprar tot l'any 2002 en la fase d'anàlisi de processos i en la formació del personal, diversificada en funció dels rols i de les responsabilitats. Una primera visita d'auditoria el març del 2003 a càrrec de l'Istituto Internazionale SGS (Systems & Services Certification) els va evidenciar que estaven en condicions de certificar-se un cop solucionats alguns punts crítics, que es concentraven en els processos que requereixen la intervenció de més d'una unitat o servei de l'ajuntament i en aquells que, per la seva naturalesa, eren difícilment planificables i estandarditzables.

La certificació també ha interessat a consorcis de biblioteques. El maig de 2003 al butlletí electrònic del **Consorzio Sistema Bibliotecario Nord-Ovest** — consorci bibliotecari que agrupa 34 ajuntaments de la regió de Milà, i disposa de 40 biblioteques en xarxa per a una població de 780.000 habitants— apareixia la notícia de que es trobava en curs un estudi per procedir a la certificació ISO 9000 del sistema de qualitat i fins i tot indicava la intenció d'obtenir-lo aquell mateix any, però no s'ha pogut confirmar que el projecte hagi anat endavant.

3.2.19.3. Biblioteques d'institucions d'educació superior

En el camp universitari, Pelizzari (1999), bibliotecari a la Università degli studi di Brescia, repassa el concepte de qualitat i l'aplica a l'administració pública en general i a la biblioteca universitària en particular. Considera les ISO com indispensables per a progressar en la millora dels serveis amb la creació d'un sistema de qualitat.

Mainardi (2001) presenta una implantació de la ISO 9001:2000 al **Consorzio Interuniversitario del Nord Est Italiano per il Calcolo Automatico (CINECA)**. Es tracta d'un consorci constituït el 1969 per diverses universitats italianes que actualment és sota la supervisió del **Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR)**. La implantació va ser facilitada per la solució informàtica basada en tecnologia web que dona suport al sistema de la qualitat i la certificació s'obtingué el novembre de 2001. Per gestionar la intranet, després d'estudiar algunes solucions tecnològiques presents al mercat, van optar per realitzar internament un aplicatiu per a la gestió de la documentació i de les bases de dades del sistema de qualitat —per cert—no preveu un control específic dels processos de la biblioteca⁵⁰.

El CINECA va organitzar el maig de 2002 el seminari "La certificazione di qualità ISO 9001 nelle Università e negli enti pubblici: peculiarità dei processi e proposte per l'informatizzazione del sistema di gestione per la qualità". L'objectiu era el sensibilitzar les universitats i ens públics sobre els avantatges que pot comportar l'adopció d'un model d'organització conforme a la norma ISO 9001:2000. S'hi van presentar diverses experiències de certificació i va comptar amb la presència de més de 30 universitats i més de 80 participants.

Diverses universitats han iniciat processos de certificació, per exemple a l'**Istituto Universitario di Architettura di Venezia** es certificà una titulació, la **Laurea in Sistemi Informativi Territoriali**. Aquesta és la primera titulació universitària a Itàlia que va obtenir la certificació ISO 9001, el gener del 2000.

⁵⁰ Comunicació personal de Paola Manni, gestora de la Biblioteca Digital de CINECA. 21 juny 2006.

D'altra banda, la **Facoltà di Architettura Valle Giulia de l'Università La Sapienza di Roma** disposa, des del desembre de 2001, de la certificació ISO 9001:2000 del sistema de gestió de la qualitat per a la planificació de la didàctica i dels serveis de suport, entre els quals hi ha una biblioteca central, tres biblioteques especialitzades departamentals i d'una mediateca⁵¹.

També a la mateixa **Università La Sapienza di Roma**, el **Dipartimento di Sociologia e Comunicazione** va obtenir la certificació ISO 9001:2000 l'agost del 2004. No s'ha pogut constatar si l'abast contempla la biblioteca del departament.

A la **Università degli Studi di Parma** es certificà el novembre del 2001 el sistema de qualitat del **Centro didattico di Ingegneria** que inclou el centre de documentació (Iori, 2002).

El 2003 la **Facoltà di Agraria** de la **Università Politecnica delle Marche** va certificar el sistema de qualitat per la gestió de les seves noves titulacions, però en l'abast no hi inclou els serveis de suport⁵².

D'altra banda, la **Università di Camerino (UNICAM)** ha estat la primera universitat italiana que ha definit un model organitzatiu conforme a la norma ISO 9001:2000 aplicable a tota la universitat, i no adaptada a titulacions o serveis concrets. El procés de racionalització dels recursos humans i econòmics els va portar a crear dues àrees de serveis interns, una de les quals és l'àrea de biblioteca i que ha quedat fora de l'abast de la certificació encara que la formació continuada del personal de biblioteca inclou formació sobre ISO 9001 i en el futur es preveu també la seva integració al sistema de qualitat⁵³.

També el 2003 el **Polo Universitario di Prato**, que dóna suport a l'activitat didàctica de la **Università di Firenze**, va certificar el seu sistema deixant de banda la biblioteca⁵⁴.

A la **Università di Bologna** es troba el primer cas a Itàlia de biblioteca universitària certificada. Es tracta de la **Biblioteca "Paolo Fortunati" del Dipartimento di Scienze Statistiche**, especialitzada en estadística, economia demografia i l'àmbit biosanitari. La preparació del sistema de qualitat va ser en

⁵¹ Comunicació personal de Giulia Corvino, Direttore della Biblioteca Centrale Facoltà di Architettura Valle Giulia de l'Università de La Sapienza di Roma. 12 juny 2006.

⁵² Comunicació personal de Silvia Sottili, Directora de la Biblioteca Tecnico Scientifica Biomedica de la Università Politecnica delle Marche. 30 desembre 2005.

⁵³ Comunicació personal de Sonia Cavirani, Direttore Area Biblioteconomico-Museale UNICAM. 29 desembre 2005.

⁵⁴ Comunicació personal de Simone Berti, Responsabile de la Biblioteca del Polo Universitario di Prato. 12 juny 2006.

bona part el resultat del projecte d'una de les bibliotecàries del centre, alumna d'un màster de gestió i direcció de biblioteques, i de l'ajut facilitat per Marco Leardini, consultor de Serint Group. El sistema és controlat a través de 22 indicadors. La certificació, obtinguda el febrer de 2004, fou atorgada per Det Norske Veritas (DNV). Actualment la Universitat de Bologna té un pla força ambiciós de certificacions coordinat per Massimo Rudan (Sacchetti, 2003, 2004 i 2006; Rudan, 2004).

El **Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione** de la **Università degli Studi di Padova** va implementar i certificar el juliol del 2004 un sistema de qualitat de les activitats de recerca i de formació, a més de les dels serveis de suport a la recerca i a la docència. El sistema de qualitat inclou els serveis de consulta, préstec i préstec interbibliotecari, que són oferts directament per la **Biblioteca Interdipartimentale di Ingegneria dell' Informazione e Ingegneria Elettrica**, mentre que la resta de processos: processament tècnic, publicacions periòdiques i biblioteca digital són gestionats des dels serveis centrals del **Polo bibliotecario di Ingegneria**⁵⁵.

El **Sistema Bibliotecario** de l'**Università degli studi di Trento** va obtenir la seva certificació el juliol de 2005. El projecte data del 2003 i preveia la certificació gradual de tota la universitat a partir de l'experiència pilot de la biblioteca però un canvi en la direcció de la universitat ha fet que hores d'ara, únicament s'hagi certificat el servei bibliotecari, que està format per cinc biblioteques i una unitat administrativa central. La seva pàgina web forneix molta informació sobre el sistema (manual de qualitat, carta de serveis, resultat de les enquestes de satisfacció d'usuaris,...). El seu director — Paolo Bellini— opina que, per tal que la certificació del sistema bibliotecari sigui plenament útil, és indispensable que aquesta s'obtingui i es mantingui dins d'un marc més ampli de projecte de la institució, altrament semblaria que les biblioteques siguin un element separat de la resta de la universitat, enlloc de ser un dels seus múltiples components. D'altra banda, el seu funcionament no pot quedar al marge del bon o mal funcionament de les altres parts de la universitat. Per Bellini, certificar només les biblioteques i no certificar la resta o —si més no— no adoptar en la resta de la institució una política de qualitat coherent amb l'aplicada a la biblioteca, pot tenir com a resultat que també la utilitat de la certificació de les biblioteques resulti molt limitada i això és veritablement un punt crucial⁵⁶.

També ha estat certificat el sistema de gestió de la qualitat de les 4 titulacions impartides a la **Facoltà di Economia dell'Università degli studi di Urbino**. El setembre de 2003 va assolir la certificació la primera titulació i el juliol del 2004

⁵⁵ Comunicació personal de Sonia Zecchin, Coordinatrice del Polo bibliotecario di Ingegneria dell'Università degli studi di Padova. 13 gener 2006.

⁵⁶ Comunicació personal de Paolo Bellini, Director del Sistema Bibliotecario di Ateneo. Università di Trento. 30 desembre 2005.

la de les altres tres. L'objectiu, apart d'eleva la qualitat dels serveis didàctics i formatius oferts als estudiants, era la de donar valor a tots els recursos, des del personal docent i el no docent fins als equipaments, els espais i els contactes amb altres institucions i empreses de l'entorn. La **Biblioteca Battiferri**, que disposa d'un fons de 20.000 volums i dona servei a la Facultat d'Economia i a la de Sociologia, no ha participat directament en la certificació però ha estat molt determinant per assolir-la. Entre altres elements, disposen de carta de serveis i publiquen regularment les seves enquestes de satisfacció d'usuaris⁵⁷.

A la **Biblioteca d'Ateneo de l'Università Cattolica del Sacro Cuore** a Milà s'ha optat per implantar la gestió per processos, però sense fer el pas vers la certificació (Sada, 2002).

A Itàlia es troben també escoles de negocis certificades, com l'**Istituto Superiore per Imprenditori e Dirigenti di Azienda (ISIDA)**, de Palerm, a Sicília. L'ISIDA disposa d'una biblioteca de 8.000 volums especialitzats en gestió d'empreses que és inclosa dins de l'abast de la certificació⁵⁸.

L'interès en gestionar sistemes de qualitat certificats també s'ha estès a les escoles secundàries. A finals de l'any 2004, només a la regió de Lombardia, s'havien certificat ja 393 escoles (Italia. Ministero dell'Istruzione, 2004).

L'**Istituto Tecnico Commerciale Statale "Pietro Verri"** i el **Liceo classico Beccaria**, tots dos de Milà, van obtenir la certificació el juny del 2003. El primer compta amb una petita biblioteca que va ser completament reestructurada l'any 2002, quan s'inicià el procés de certificació, i el segon disposa d'una biblioteca de 26.000 volums. El curs 2002-2003 el **Liceo scientifico G.Marconi** de Pesaro també va implementar el seu sistema de qualitat basant-se amb la norma ISO 9001, en vistes a una futura certificació. L'edifici disposa de biblioteca central amb sales de lectura.

3.2.20. Letònia

A Letònia la **Riga Aviation University** va desenvolupar un sistema de gestió de la qualitat basat en el principis de la TQM i de la ISO 9001. Hi van haver dues etapes en aquest procés: en primer lloc un estudi dels requeriments dels clients i en segon lloc el desenvolupament pròpiament dit del sistema de qualitat (Kabashkin et al.,1998). L'article fa referència a la creació del sistema que garanteix la qualitat de la docència i de les activitats dels serveis de suport, fent una menció específica al servei de biblioteca. En el seu camí prenen de

⁵⁷ Comunicació personal de Tiziano Mancini, Responsabile della Biblioteca Battiferri de la Facoltà di Economia dell'Università degli studi di Urbino. 12 juny 2006.

⁵⁸ Comunicació personal de Maria Sacco, Responsabile della Biblioteca dell'ISIDA. 5 gener 2006.

model els sistemes de qualitat de la University of Wolverhampton, que fou la primera universitat a assolir la ISO 9001, i l'experiència en TQM de la Lancaster University.

3.2.21. Liechtenstein

La **Hochschule Liechtenstein** és la universitat de ciències aplicades d'aquest petit país. Des d'octubre de 1998 disposen d'un sistema de qualitat certificat amb la ISO 9001 però no ha estat possible determinar si la biblioteca està vinculada al sistema.

3.2.22. Lituània

A Lituània existeixen 15 universitats públiques i cap de les seves biblioteques ha implantat un sistema de gestió de la qualitat⁵⁹.

El **Lithuanian Maritime College** és un centre públic d'educació superior no universitària que disposa d'un sistema de gestió de la qualitat certificat des de gener del 2002. No ha estat possible comprovar si la biblioteca forma part de l'abast.

3.2.23. Macedònia

A Macedònia no ha estat localitzada cap biblioteca certificada amb la ISO 9001:2000.

A la **Facultat de Veterinària de la University of Skopje** han implementat un sistema de gestió de la qualitat certificat el 2005 però no ha estat possible esbrinar si la biblioteca entra dins del seu abast.

3.2.24. Noruega

El **Servei d'informació de la Norsk Hydro**⁶⁰, amb seu a Oslo, va ser un dels dos centres que durant el 1993 i el 1994 van treballar en el projecte de la Guia

⁵⁹ Comunicació personal d'Emilija Banionyte, Director of Vilnius Pedagogical University Library. 4 agost 2005.

de NORDINFO. Nork Hydro ja treballava des de feia temps en temes d'assegurament de la qualitat i algunes competències ja eren presents al començar el projecte. El servei d'informació d'aquesta empresa disposava d'una plantilla de 50 persones (Johannsen, 1996).

En l'àmbit de la biblioteca pública es troba el cas de la **Bergen Offentlige Bibliotek**, que ha implementat la norma ISO de qualitat a la seva xarxa de biblioteques i es troba certificada des del febrer de 1999 (Huseby, 2000).

No existeix cap biblioteca universitària noruega certificada, ni hi ha indicis que cap s'ho estigui plantejant.

3.2.25. Polònia

La primera biblioteca pública que va certificar el seu sistema de gestió de la qualitat és la **Biblioteca Nicholas Copernicus** de la ciutat de **Torun**, l'any 2003. Fundada el 1923, els seus fons ronden els 800.000 volums. Actualment està constituïda per una biblioteca principal i una xarxa de biblioteques de barri. A Torun han articulat un sistema de qualitat estructurat en 5 grans processos i 25 procediments amb un enfocament que contempla l'ús dels indicadors recomanats per la ISO 11620. L'abast de la certificació fa esment a les activitats d'adquisicions, catalogació, emmagatzematge i preservació, així com la de proveir accés a les col·leccions de la biblioteca, disseminació de la informació, informació especialitzada inclosa, i portar a terme activitats educatives, culturals i terapèutiques per a persones discapacitades (Szymorowska, 2003).

Un projecte de cooperació **Tempus** de la Unió Europea va fer que s'interessessin per la gestió de la qualitat en general i la certificació en particular diverses biblioteques universitàries poloneses. El projecte *Tempus Jep 13242*, iniciat el 1998, es titulava "Modernisation of University Management & Development of Structure for International Cooperation" i hi col·laboraren l'University College of London, la Universidad de Cádiz, la Delft University of Technology i la National Technical University of Athens.

A Polònia, les iniciatives de qualitat de les biblioteques d'educació superior es concentren bàsicament en l'ús de TQM, ISO 9000 i planificació estratègica (Derfert-Wolf, Górski i Marcinek, 2005).

Ewa Glowacka, des de la càtedra de Biblioteconomia i Documentació de la **Uniwersytet Mikolaja Kopernika** a la ciutat de Torun, ha publicat diversos

⁶⁰ Norsk Hydro va ser fundada el 1905. S'ha desenvolupat com a companyia internacional dedicada principalment al petroli, l'energia i l'alumini. Té uns 50.000 treballadors a tot el món. Vegeu: <http://www.hydro.com/en/about/history/> [Consulta 11 agost 2006].

articles sobre l'assegurament de la qualitat a les biblioteques. Al seu parer, hi ha una convicció creixent de que les biblioteques han de trobar la relació òptima entre TQM i ISO 9000 si és que volen implementar un sistema de gestió de la qualitat total. Implementar-los al mateix temps és situar-se en el camí de la millora continua perquè la TQM aporta innovació i cultura i la ISO consolidació i disciplina (Glowacka, 2002).

La **Maritime University of Szczecin** va ser la primera a implementar un sistema de gestió de la qualitat certificat ISO 9001. La Biblioteca va ser una de les unitats que va formar part de la implementació i van haver de documentar totes les polítiques i pràctiques de la biblioteca, i superar les corresponents auditories abans de rebre la certificació, l'any 1998 (Edelman i Karatysz, 2000).

La **Gdynia Maritime University** va passar per un procés similar que culminà en la certificació rebuda l'any 2004⁶¹.

A la **Biblioteka Główna de la Poznan University of Technology** han posat en marxa un sistema de gestió de la qualitat basat en ISO 9000. Han descrit els processos, han efectuat una enquesta de satisfacció d'usuaris, però no han certificat el sistema.

La **Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka** de la ciutat de Lublin va ser fundada l'any 1927 i obtingué la certificació del seu sistema de gestió de la qualitat l'any 2002.

La **University of Economics de Varsòvia** va ser, el 2003, la segona universitat polonesa en certificar-se seguint la ISO 9001:2000. La certificació abasta tant el procés administratiu com l'educatiu però no inclou la biblioteca.

Altres institucions d'educació superior ha estat certificades, com el **College of Management and Public Administration de Zamosc'**, que és de titularitat privada. La certificació s'obtingué l'abril del 2002 i la preparació i implementació del sistema va durar 18 mesos. El sistema d'informació s'ha incorporat a la intranet i un dels procediments —el PQ 05.02— és específic del servei de biblioteca (Andreasik, 2002).

Una altra institució privada d'educació superior, creada el 1997, és la **Lower Silesian Higher School of Education**, a Wrocław. La biblioteca, que disposa d'una col·lecció d'uns 12.000 volums, va desenvolupar un pla estratègic l'any 2000 per tal de poder donar la millor qualitat de servei amb els recursos disponibles. De moment encara no disposen d'un sistema de gestió de la qualitat però en el futur preveuen certificar-se (Kubów, 2002).

⁶¹ Comunicació personal d'Irena Krause, Library Director. Gdynia Maritime University. 25 gener 2006.

3.2.26. Portugal

A les biblioteques portugueses existeix un creixent interès per les normes de qualitat ISO.

L'**Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas** l'any 2004 va programar el curs "A qualidade em serviços de informação", a càrrec de diversos professionals de biblioteques universitàries i professors portuguesos i brasilers. Al mòdul que estava dedicat a les metodologies, sistemes i indicadors de l'avaluació de la qualitat el programa feia referència a la ISO 9001:2000 i també a la certificació i s'hi presentava un estudi de cas. Aquesta associació compta amb diversos grups de treball, un dels quals agrupa els professionals dels arxius empresarials i té entre els seus objectius el de divulgar els beneficis de la gestió de documents d'acord amb la norma Norma 9001:2000.

La **Biblioteca Municipal de Santa Maria da Feira** va esdevenir l'abril del 2006 la primera biblioteca pública portuguesa amb un certificat ISO 9001 del seu sistema de qualitat. Fundada el 1939, compta, en la seva ubicació actual, amb un espai de 3.500 m², disposa d'uns fons de 93.000 volums i hi treballen 25 persones.

En l'àmbit universitari, l'**Instituto Politécnico do Porto** va assolir —l'abril de 2003— la certificació del sistema de gestió de la qualitat del seus **Serviços Centrales**, un dels qual és el **Serviço de Documentação e Publicações - Biblioteca Central**⁶².

El juny del 2003 la **Universidade de Coimbra** també va certificar per la ISO 9001 el sistema de qualitat dels seus serveis administratius amb la intenció d'anar estenent el sistema a les facultats i a d'altres sectors de l'administració, però —de moment— les biblioteques queden fora de l'abast⁶³.

3.2.27. Regne Unit

L'interès inicial pels sistemes certificats d'assegurament de la qualitat al Regne Unit es veu confirmat per la convocatòria i bona acollida de diverses jornades de treball, seminaris i congressos sobre el tema, per exemple:

⁶² Comunicació personal d'Otilia P. Lage, Directora de Serviços de Documentação e Publicações del Instituto Politécnico do Porto. 3 gener 2006.

⁶³ Comunicació personal de Carlos Alberto Cardoso Paiva Lopes, Coordinador del Grup de Treball de les biblioteques d'ensenyament superior de l'Associação Portuguesa de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas. 6 setembre 2005.

- El 1990 va tenir lloc una jornada sobre *Quality Assurance (QA) and the Management of Information Services*.
- El 1992 la Library Association va organitzar un seminari sota el títol *The Pursuit of Quality: TQM Versus BS5750*.
- El 1993 un seminari de *Quality Management: Towards BS 5750*.
- Les successives edicions de la *Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services*, iniciades el 1995.

A continuació es presenta quina ha estat la incidència de la implantació al Regne Unit de sistemes regits per les normes ISO a les biblioteques especialitzades, a les biblioteques públiques i, finalment, a les biblioteques d'institucions d'educació superior.

3.2.27.1. Biblioteques especialitzades

El món de l'empresa és el més receptiu a la implantació de sistemes de qualitat basats en ISO 9000, que és un factor competitiu gens menystenible. Disposar o no de la certificació pot significar tenir o no accés a un sector de negoci. Per això és en el camp de les biblioteques especialitzades d'empresa on es troben els primers casos de certificació. Gilchrist i Brockman (1996) citen un estudi realitzat per Webb l'any 1995 on quedava recollit que un terç de les biblioteques especialitzades enquestades estaven implicades en temes relatius a la BS 5750.

Norton i Ellis (1993), en un article que precedeix en alguns mesos la primera edició d'*Implementing BS5750 ISO9000 in Libraries*, recorden que —en relació a l'enfocament de la norma— la biblioteca pot:

- a) buscar ella sola la certificació.
- b) formar part de la iniciativa de tota l'organització.
- c) formar part de la iniciativa d'un departament de l'organització.

Del primer model, el d'una biblioteca que implanta un sistema de qualitat basat en les ISO 9000 independentment de la seva organització mare, el primer exemple —i més paradigmàtic— és el del **Centre d'Informació de Taywood Engineering**.

Andy Dawson (1992), que aleshores era director del centre, presenta amb un estil contundent els motius que van decidir el centre d'informació a tirar endavant tot sol el projecte de certificació. "Una certificació —afirma— és un missatge poderós dirigit a l'alta direcció dient-los que estem fent una feina d'alt nivell, missatge de gran importància quan hi ha pocs diners i serveis com el nostre semblen aparèixer com una gran despesa en el balanç".

Van emprar nou mesos en la preparació del sistema de qualitat. Els procediments que anaven redactant els feien llegir a algú de fora de la biblioteca per tal d'assegurar-se de la seva comprensibilitat i en va resultar un manual de qualitat de 25 procediments que ocupava 128 pàgines. Un cop superada l'auditoria externa van obtenir la certificació el 14 de novembre de 1991. La història no té un final feliç: poc després, l'empresa Taywood Engineering va tancar (Byrne, 1993). La certificació, doncs, no garanteix ni l'èxit ni la supervivència.

Un altre dels primers casos d'implementació de les ISO 9000 és el del Servei de Documentació de **Building Design Partnership (BDP)**⁶⁴. En aquest cas la certificació respon a una iniciativa estratègica global de l'organització.

Building Design Partnership és una firma d'enginyers que disposa de 5 centres d'informació en les 5 oficines que té distribuïdes pel Regne Unit. Susan Dawes (1997) —*senior librarian* de la firma— explica que l'empresa es va estar plantejant la conveniència o no d'optar per l'aplicació de la BS5750 durant un període bastant llarg, del 1985 al 1987. Les habituals idees falses sobre la ISO van tenir bastant a veure en aquesta demora però, finalment, es van decidir a implantar-la el 1987. Estratègicament van prendre la decisió de certificar-se com una unitat, més que no pas —era una opció també possible— com oficines o especialitats separades. El paper que hi va jugar la biblioteca va fer que els seus professionals esdevinguessin essencials i tinguessin ocasió de provar les seves capacitats. Inicialment es van certificar amb la BS 5750:1987: Part 1 i actualment ho estan amb la ISO 9001.

Altres centres de documentació d'empresa certificats a primers dels anys 1990:

- **Hertis Information and Research**, empresa de consultoria que ha treballat en l'elaboració d'informes per a la British Library.
- **Information Services de ICI Chemicals and Polymers**, on l'empresa va implantar la BS 5750, dins d'un marc de TQM més ampli.
- **Technical and Business Information Centre de AEA Technology** on Anne L. Barker, actualment al Department of Information and Library Studies de la University of Wales, va ser la responsable de la implantació d'un sistema d'assegurament de la qualitat BS 5750⁶⁵.
- **BT Laboratories** on el servei d'informació va crear un sistema de gestió de la qualitat basat exclusivament en la web (Macmillan, 1996).

⁶⁴ Aquesta empresa fundada l'any 1961 ofereix serveis d'arquitectura i enginyeria. Disposa d'oficines al Regne Unit, Irlanda, Alemanya, França i Espanya. <http://www.bdp.co.uk/> [Consulta: 10 agost 2006].

⁶⁵ L'empresa segueix certificada per la ISO 9001:2000 <http://www.aeat.co.uk> [Consulta: 10 agost 2006].

No es pot oblidar entre les primeres implantacions consolidades l'**Information Centre de l'Institute of Management**⁶⁶ on Bob Norton i Debbie Ellis van preparar la seva exitosa obra a partir de l'experiència d'implementació i certificació aconseguida el 1993.

No totes les veus són favorables als sistemes d'assegurament certificats. Khan i Bawden (2000) estudien l'impacte d'ISO 9000 en els serveis d'informació mèdics i de les indústries farmacèutiques. L'objecte de l'estudi era investigar com afectava la ISO a la capacitat / qualitat de les respostes dels servei de referència en serveis mèdics i farmacèutics. En les seves conclusions els autors no van trobar cap diferència substantiva entre els centres que empraven la norma i els que no l'havien adoptada.

3.2.27.2. Biblioteques públiques

Garrod i Kinnell (1997) constataren en el seu estudi sobre bones pràctiques que l'adopció de la norma per part de les biblioteques públiques era encara menys evident que a les especialitzades, ja que significava el 3,5 % de les biblioteques que van enquestar.

Milner et al. (1997) van fer un estudi basat en una enquesta que van realitzar a les biblioteques públiques entre setembre 1994 i juliol 1995. El 85% de totes les direccions de les biblioteques públiques del Regne Unit van respondre el qüestionari. De l'enquesta es deduïa que havien adoptat el model ISO/BS5750 el 4.5% dels enquestats. Encara que semblava que les ISO suscitaven certa curiositat entre els no certificats, hi havia poques evidències que fessin pensar que les ISO guanyessin adeptes a les biblioteques públiques i un 90% dels enquestats opinava que la rigidesa de la norma impedia el canvi més que no pas l'encoratjava. Això, com en el cas de les biblioteques universitàries, contrasta amb la relativament alta taxa de biblioteques que han adoptat *Investors in People* i *Charter Mark*.

Com a rar exemple de biblioteca pública certificada es pot mencionar la **Biblioteca de Wirral**, una ciutat situada al Nord-Oest d'Anglaterra amb un servei bibliotecari integrat per 24 biblioteques que serveixen una població de 330.000 habitants.

La possibilitat d'introduir un sistema de qualitat a Wirral es va prendre en consideració primerament el 1990 i aleshores es va pensar en el BS 5750. Com que aleshores no hi havia precedents bibliotecaris en els quals basar-se van ser aconsellats per un consultor extern que per primera vegada treballava en una implantació en un servei bibliotecari. Però els recursos eren molt escassos i van haver de renunciar al consultor i crear un equip de treball intern. Jan

⁶⁶ The Institute's Management Information Centre (MIC) és el més gran sobre gestió a Europa. <http://www.managers.org.uk> [Consulta: 10 agost 2006].

Coles (1999), director de la biblioteca, valora molt positivament haver endegat la implantació des de dintre, tot i que això va fer que el procés s'allargués fins a dos anys, durant els quals van redactar 56 procediments i 196 instruccions de treball. El sistema va ser certificat el març de 1997 amb la ISO 9002:1994. Interessa destacar però que, de cara al futur, la biblioteca va decidir adoptar mesures de qualitat addicionals: la *Charter Mark*, *Investors in people* i treballar també el model EFQM⁶⁷. Però —amb tot— l'esforç sembla que no va estat suficient ja que un informe del govern local indica que en el període 2002-2003 la biblioteca no va assolir 6 dels 19 estàndards fets públics⁶⁸. En tot cas, l'octubre del 2004 van aconseguir d'obtenir el *Charter Mark Award* per les 24 biblioteques de la seva xarxa i la seva pàgina web ja no menciona la certificació ISO.

La **Library & Information Service de Greenwich**⁶⁹ va esdevenir la primera biblioteca pública a obtenir la ISO 9001:2000 l'abril del 2001. Està formada per 14 biblioteques repartides pel barri de Greenwich, a Londres. Compta, a més, amb una biblioteca mòbil, una biblioteca especialitzada en història local i dona servei de biblioteca a la presó de Belmarsh.

Tot i l'empenta inicial, l'ús dels sistemes d'assegurament de la qualitat certificats en biblioteques i centres d'informació de l'àmbit públic és molt minoritari, més si tenim en compte que han de "competir" amb tots els mecanismes de gestió de la qualitat relacionats per Dawson (2000) i que han estat aplicats a les biblioteques al Regne Unit: *Quality Circles*, *Customer Care*, *Quality Assurance*, *Total Quality Management*, *Investors In People*, *Charter Marks*, *Service Level Agreements*, *Performance Indicators*, *Benchmarking i Best Value*. L'autor conclou amb el suggeriment que el veritable èxit no depèn del sistema *per se* sinó que té molt a veure amb consideracions sobre la cultura organitzativa i de gestió de cada institució i, que, en tot cas, és la gent qui ha de conduir el sistema, i no ha de ser el sistema qui condueixi la gent com —diu l'autor— malauradament passa sovint. En la línia de revisar els enfocaments de la qualitat Evans (2000) proposa el model **Library and Information Sector Improvement Model (LISIM)**, basat en el model EFQM, i indica que, tot i que s'han usat diversos mètodes en l'àmbit bibliotecari, les biblioteques han estat poc perseverants.

⁶⁷ Més dades a Wirral Libraries Plan 2001-2004, datat el setembre de 2001 i consultable a <http://www.wirral.gov.uk/atoz/documents/Libraries%20Plan%202001-04.pdf> [Consulta: 10 agost 2006].

⁶⁸ Acta de l'Education and Cultural Services Select Committee del Metropolitan Borough de Wirral, de 17 de febrer de 2004. http://www.wirral.gov.uk/minute/public/ecs040217rep3_11938.pdf [Consulta: 10 agost 2006].

⁶⁹ La pàgina on es facilitava aquesta informació: <http://www.greenwich.gov.uk/council/publicservices/quality2.htm> [Consulta: 18 agost 2002] ha deixat d'estar accessible. Una nova cerca a la web de biblioteca <http://www.greenwich.gov.uk/Greenwich/Learning/Libraries/> [Consulta: 10 agost 2006] no ha permès disposar d'informació actualitzada sobre la continuïtat d'aquesta certificació.

D'altra banda, el grup de treball per la millora de la qualitat dels serveis del **Circle of State Librarians** ha elaborat un marc per enfocar la qualitat i definir l'avaluació de serveis en el qual proposen indistintament com a instruments de control de la qualitat i millora continua la ISO 9001, *Investors in People*, EFQM, i *Better Quality Services* (BQS)⁷⁰ (Bower, 2003).

La diversitat d'enfocaments es fa també molt evident en l'àmbit de les biblioteques de ciències de la salut. En un estudi del LINC Health Panel es va revisar les metodologies d'assegurament de la qualitat que es porten a terme en el món dels serveis d'informació i es van identificar i descriure 24 metodologies diferents, una de les quals era, òbviament, la ISO 9000 (Walton, Childs i Duggan, 2001).

3.2.27.3. Biblioteques d'institucions d'educació superior

La reflexió inicial sobre les tècniques associades a la gestió de la qualitat es va desenvolupar a la **Library and Learning Resource Services de la University of Central Lancashire** durant la dècada de 1980. La biblioteca serveix una població d'uns 15.000 estudiants i ocupa un edifici de nova planta inaugurat el 1979, el mateix any que van fer-ne director⁷¹ en Peter Brophy, que va liderar la posada en marxa d'una sèrie d'actuacions en relació a la qualitat que incloïen un programa concebut per tal d'assolir la certificació ISO 9002. Aquest fou un dels pocs serveis universitaris del Regne Unit que l'ha obtinguda, de fet, mentre preparaven la certificació no van trobar cap biblioteca universitària que ni tan sols s'ho plantegés.

L'enfocament de la qualitat no va ser vehiculat únicament a través de la ISO, no volien adoptar un únic sistema de gestió de la qualitat i fer que la biblioteca s'hi adaptés sinó que es van decantar per adoptar parts i en alguns casos la totalitat de possibles enfocaments de la qualitat. Entre els elements que els van fer decidir per la certificació Brophy (1998) assenyala:

- la convicció que això els reportaria una doble garantia de coherència i de millora permanent dels serveis.
- la consideració de les auditories externes com un factor positiu suplementari perquè una visió externa de periodicitat regular sobre com funcionava la biblioteca no podia ser altra cosa que profitosa.

⁷⁰ Les *Better Quality Services* BQS són avaluacions governamentals de periodicitat quinquenal per constatar millores.

⁷¹ Actualment —any 2006— el Director de la Library and Learning Resource Services és Kevin Ellard.

Quan es va prendre la decisió de cercar la certificació Kate Coulling⁷² va ser nomenada coordinadora de qualitat responsable de la implementació del projecte, i es va formar un equip de persones de la biblioteca assistit per un consultor extern, expert en ISO però desconexedor del funcionament de les biblioteques (Brophy, 1998).

La biblioteca ja disposava d'un *Library Staff Manual* que va ser un bon punt de partida però va ser necessari reformar-lo per tal de presentar els procediments de la manera que exigia la norma i els va caldre afegir informacions que el manual previ no contemplava. Obtingueren la certificació el 1993.

En el seu pla estratègic 1997-2000 la biblioteca assenyalava que, a més de la ISO 9002, treballava —juntament amb la resta de la seva universitat— en l'enfocament *Investors in People*. Però el pla, tot i reconeixent que assolir la certificació va ser un pas molt important, feia esment a que quatre anys després la gestió del sistema de qualitat amb la ISO representava una despesa excessiva de temps del personal. Per aquest motiu un dels objectius del pla era "Revisar l'efectivitat i conveniència de la ISO 9002" cosa que, en el calendari d'actuacions, estava previst fer durant el període 1997-1998. Al *Development Plan 2003-2006* ja no es menciona la certificació però sí que es segueix parlant de l'assegurament de la qualitat i les relacions del la Library and Learning Resource Services amb l'Academic Quality and Standards Unit.

L'exemple de la biblioteca de la University of Central Lancashire demostra que els enfocaments TQM i ISO 9000 no són mútuament excloents i la integració del seu sistema d'assegurament de la qualitat dins d'un marc més ampli ha estat molt valorat per autors com Johanssen (1996) o Trahn (1998).

L'altra biblioteca universitària que va optar per certificar el seu sistema de qualitat és la de la **University of Wolverhampton**⁷³, que va obtenir la certificació el 1994. A diferència de Central Lancashire, a Wolverhampton no fou únicament la biblioteca la que es va certificar, sinó tota la universitat. La decisió d'implantar un sistema certificat ISO amb un abast global va ser el resultat de disposar d'un potent Departament de Gestió de la Qualitat Total a la mateixa universitat i perquè el context en el qual actuaven era flexible però complex ja que aleshores tenien 10 campus diferents, fruit d'una sèrie d'integracions a la universitat de diverses institucions amb diverses cultures i sistemes. Introduir la ISO en aquest entorn va portar guanys tangibles i al mateix temps va ajudar a cohesionar la universitat en un temps de molts canvis interns i externs. Des del punt de vista de la biblioteca, a més, va ajudar a eliminar barreres entre el personal acadèmic i el personal bibliotecari.

⁷² Kate Coulling és cap de la Circulation Services Section de la University of Central Lancashire.

⁷³ La University of Wolverhampton —a més de disposar del certificat ISO 9001— el 1994 va ser la primera universitat que va rebre el British Government's *Charter Mark* award i des de 1996 també disposa del reconeixement de *Investor in People*.

Wolverhampton va ser tan pionera en la interpretació dels requeriments de la ISO que van sol·licitar copyright per a la seva documentació ja que, en aquell moment, era un treball original en el camp. La Universitat també va ser la primera a rebre una *Charter Mark*. Però a finals dels anys 90 del segle passat la universitat va entrar en un període de major estabilitat i el 1998, com a conclusió d'una reflexió estratègica, es decidí no seguir certificant el sistema de qualitat a partir del curs 1998-1999, tot coincidint amb l'inici d'un nou pla estratègic 1999-2004. La decisió va ser presa en un context en el qual ja s'havien millorat els resultats i s'havien superat auditories externes de la **Quality Assurance Agency (QAA)** i d'altres organismes reguladors. Actualment, la universitat està distribuïda en 4 campus i hi ha un Comitè de Qualitat únic de tota la universitat que depèn de l'equip de govern. Internament, la biblioteca disposa d'un **Quality & Standards Development Group (QSDG)** que actua com a fòrum per l'intercanvi de bones pràctiques i desenvolupa polítiques de qualitat de totes les activitats de la biblioteca. La directora de la biblioteca, Mary E. Heaney, també forma part del Comitè de Qualitat de la universitat⁷⁴.

Central Lancashire i Wolverhampton són dos exemples de biblioteca universitària que van disposar durant diversos anys de sistemes de qualitat certificats. Van tenir ocasió de consolidar-se i d'evolucionar, independentment de canvis de personal o de política universitària. Però, en paral·lel a aquestes primeres aplicacions de les ISO, les universitats angleses van començar a aplicar d'altres programes —*Investors in People*⁷⁵ (IIP) a partir del 1993, i *Charter Mark*⁷⁶— com un mitjà per a demostrar el seu compromís amb el personal i el servei als clients que les ISO potser no demostraven suficientment al estar focalitzades en els processos (Trahn, 1998). Segons Trahn, als responsables d'aquestes dues universitats certificades els agradava més veure les seves biblioteques emmarcades dins de diversos aspectes de la qualitat que ser identificats únicament amb un marc perquè, en el context britànic, tenir tota mena d'acreditacions fa pujar la importància i credibilitat de la universitat i això és particularment important per a les biblioteques més petites i més noves. En tot cas, la introducció d'aquests altres sistemes —basats també en auditories— s'ha pogut gestionar millor usant les dades, processos i comprensió del sistema creat durant el procés de certificació ISO. També és

⁷⁴ Comunicació personal de Mary E. Heaney, Directora dels Learning Centres de la University of Wolverhampton. 10 agost 2005.

⁷⁵ *Investors in People* és un estàndard nacional al Regne Unit que estableix un nivell de bones pràctiques per a millorar el rendiment organitzatiu mitjançant la gent. Aquest estàndard va ser desenvolupat per l'antic Department of Employment el 1991. Més informació a: <http://www.investorsinpeople.co.uk/IIP/Internet/default.htm> [Consulta: 10 agost 2006].

⁷⁶ L'esquema *Charter Mark* —instituit per a reconèixer i premiar l'excel·lència en els serveis públics— és operatiu des de 1991 i els primers premis són de 1992. Més informació a <http://www.chartermark.gov.uk> [Consulta: 10 agost 2006].

cert —però— que en un determinat moment aquest doble esforç va ser revisat per les autoritats acadèmiques.

Sandwell College és un centre d'educació superior creat l'any 1986 que té uns 11.000 estudiants repartits en 3 campus al nord de Birmingham, que ha instaurat un sistema de gestió de la qualitat certificat ISO 9001:2000, hereu del certificat amb la norma britànica BS 5750 l'any 1991. És el primer *college* europeu que es va certificar. El sistema inclou els seus Learning Centres, que disposen de manual de qualitat propi i han documentat els seus processos⁷⁷.

Un cas d'institut universitari certificat amb la ISO 9001 des d'octubre del 2003 és del **Natural Resources Institute (NRI)** de la **University of Greenwich**, que disposa d'una biblioteca especialitzada, però no ha estat possible confirmar si aquesta entra dins de l'abast de la certificació⁷⁸.

Mistry i Usherwood (1996) van comparar l'ús que es feia a les biblioteques universitàries britàniques de la TQM, de la ISO 9000 i de l'*Investors in People* (IIP). Van enviar una enquesta a 197 biblioteques acadèmiques i en van contestar 134. Les úniques dues biblioteques universitàries que afirmaven usar la ISO 9000 va exposar quins eren, al seu parer, els principals beneficis: increment de l'eficiència, millora de la consistència, empleats més ben motivats, estalvi de costos, menys errors, menys repetició de la feina, menys despeses, més oportunitats de mercat, increment de la satisfacció del client, increment de la competitivitat, increment dels profits, millor ús del temps i dels recursos i millora de les comunicacions. Tot i aquest reguitzell d'avantatges les dues biblioteques certificades únicament representaven el 3% de la mostra. Per aquests autors, l'estàndard atrau nombroses crítiques i és un tipus d'iniciativa que no ha estat presa en consideració per les organitzacions més petites. També mencionen el cas d'una biblioteca que ho va estar valorant però va descartar iniciar el projecte pel vocabulari usat al text normatiu. En un altre cas la biblioteca no va creure que la certificació oferís el marc ideal en el qual desenvolupar-se.

Al mateix estudi 8 biblioteques universitàries afirmaven emprar un enfocament TQM, i l'*Investors in People* (IIP) era present a més del 25% de les biblioteques acadèmiques.

Per Mistry i Usherwood, les dades suggereixen que la ISO 9000 ja ha passat i la seva influència també, perquè a l'enquesta cap altra biblioteca indicava el desig de certificar-se amb la ISO en el futur. Els autors consideraven que hi ha diversos motius pels quals les ISO no havien entrat més en el sector acadèmic:

⁷⁷ Comunicació personal de Sandra Sanders, Responsable de Qualitat del Sandwell College. 15 juny 2006.

⁷⁸ Més informació sobre la certificació del Natural Resources Institute de la Universitat de Greenwich <http://www.nri.org/about/ISO9001Info.htm> [Consulta 10 agost 2006].

el primer, pel seu llenguatge, que prové del món de la indústria i no es pot traduir bé en les activitats dels serveis, el segon motiu, perquè hi ha la qüestió dels costos associats i en tercer lloc, els informes i articles que han posat en dubte la utilitat de la norma.

En la mateixa línia, Garrod i Kinnell (1997) afirmaven en un estudi sobre bones pràctiques que encara que algunes biblioteques acadèmiques han estat treballant amb la norma ISO, semblava que ja ha passat el seu moment perquè ha estat percebuda com a rígida i prescriptiva, i els nivells d'ús de la norma eren molt baixos ja que van trobar que únicament hi estaven treballant el 5,63 % dels centres especialitzats que van respondre la seva enquesta. De fet, posteriorment a la realització d'aquest estudi, les dues biblioteques acadèmiques esmentades no van renovar la certificació.

En relació a totes aquestes consideracions de Mistry i Usherwood i de Garrod i Kinnell, cal tenir present que van ser fetes en relació a l'edició de la norma del 1994, i no a la del 2000, que és la vigent actualment.

En definitiva, si s'exceptua el cas del Sandwell College, a les darreries de l'any 2005 no s'ha pogut localitzar al Regne Unit cap biblioteca universitària amb la certificació ISO vigent.

3.2.28. Romania

A Romania no ha estat localitzada cap biblioteca certificada amb la ISO 9001:2000.

En l'àmbit de l'educació superior l'aplicació de la ISO ha despertat un cert interès i hi ha sistemes certificats de petit o mitjà abast dins d'universitats com la **Universitat de Vest "Vasile Goldis"**, la **Universitat de Pitesti**, la **Universitat "Gheorghe Cristea" de Bucurest** i la **Universitat de Transilvània**. Paunescu i Fok (2005) fan una proposta de com interpretar i aplicar la ISO 9001 en el context de l'educació superior a Romania. L'article pren com a punt de partida l'experiència en la certificació de la **Romanian Business School**, que és una escola de negocis creada per les cambres de comerç romaneses.

3.2.29. Rússia

La **Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)** va esdevenir —l'any 2004— la primera universitat russa a implementar globalment la ISO 9001:2000, que es troba emmarcada en un marc més ampli,

que inclou l'EFQM. Al mapa de processos del sistema de qualitat la biblioteca hi és plenament identificada⁷⁹.

L'experiència de la implementació d'un sistema de qualitat basat en la ISO 9001:2000 a la **Tomsk Polytechnical University** ha estat descrita per Chuchalin, Mogilnitskaja i Groshev (2001) i la experiència concreta de la biblioteca per Razmarilova (2003) que assenyala com la implementació del sistema de qualitat a la biblioteca pot ajudar a millorar els serveis educatius i satisfer els requeriments que es demanen a nivell internacional. Aquesta biblioteca —que compta amb un fons de 1.200.000 volums— és la biblioteca tècnica més gran de Sibèria i ha esdevingut la primera biblioteca russa a ser certificada amb la ISO 9001:2000⁸⁰.

La **Tula State University** ha implementat un sistema de qualitat —que inclou la biblioteca— que va ser certificat el novembre del 2005⁸¹.

Rússia disposa al llarg del seu territori d'un bon nombre de facultats i escoles relacionades amb les activitats marítimes. Les que segueixen a continuació estan certificades però no ha estat possible conèixer si l'abast inclou les seves biblioteques:

- **Admiral Makarov State Marine Academy.**
- **Baltic State Marine Academy, Kaliningrad.**
- **Maritime State University, Vladivostok.**
- **Moscow State Academy of Water Transport.**
- **Murmansk State Marine Academy.**
- **Novorossiysk State Maritime Academy.**
- **Saint Petersburg State University for Water Communications.**
- **Volga State Academy of Water Transport.**

3.2.30. Sèrbia i Montenegro

A Sèrbia i Montenegro no ha estat localitzada cap biblioteca certificada amb la ISO 9001:2000.

⁷⁹ Comunicació personal de Boris Rostokin, Information Library Centre's director MESI. 19 gener 2006.

⁸⁰ Comunicació personal de Natalaya Razmarilova, Deputy Director de la Tomsk Polytechnical University Library. 30 juny 2006.

⁸¹ Comunicació personal de Natalia Sergeeva, Library Director. Tula State University. 18 gener 2006.

La **Facultat de Ciències Tècniques de la Universitat de Novi Sad** fou la primera de l'antiga Iugoslàvia que va certificar el seu sistema de qualitat amb la ISO 9001. Actualment altres facultats de la mateixa universitat també han adoptat la ISO 9001 i les biblioteques de les facultats en formen part integral però, des de la Biblioteca Central de la universitat, no es té constància que això els hagi afectat⁸².

3.2.31. Suècia

Per l'enquesta de Johannsen sabem que el 1994 existia un centre documental certificat, i un altre estava treballant per obtenir la certificació, mentre que altres dos s'ho estaven plantejant.

Probablement el centre certificat al qual feia referència l'enquesta de Johannsen era el de la companyia **Ericsson**, que disposa de certificació ISO des de 1991. Gunnel Stjernvall⁸³ (1995), que aleshores era cap de la Biblioteca i Servei d'Informació, enumera els avantatges que això suposa per la biblioteca i per al seu personal: la biblioteca existeix i és visible, té unes metes a assolir, té demandes formals del que s'espera d'ella i treballa amb alts estàndards de competència. Amb tot, l'enfocament únicament ISO els semblava estret i van implementar, a més, un projecte més ampli de TQM.

Un exemple d'institució pública certificada ISO 9001 el trobem en el **Swedish National Road and Transport Research Institute (VTI)** que depèn del Ministeri d'Indústria, Treball i Comunicacions. La seva biblioteca i centre d'informació – **BIC** – és la principal biblioteca de recerca del país en temes de transports i comunicacions, una de les més gran d'Europa en aquests temes.

Tampoc aquí existeix cap biblioteca universitària certificada, ni hi ha indicis que cap s'ho estigui plantejant tot i que a les biblioteques universitàries sueques s'usen diversos sistemes de gestió de la qualitat com per exemple adaptacions de l'EFQM o sistemes d'indicadors basats en la ISO 11620⁸⁴.

⁸² Comunicació personal de Mirjana Brković, Directora de la Biblioteca Central de la Universitat de Novi Sad. 19 juny 2006.

⁸³ Actualment Gunnel Stjernvall dirigeix la consultora Information Strategy & Information Management (ISIM).

⁸⁴ Comunicació personal de Christina Jönsson Adrial, Coordinadora de l'Interest group for quality management de la Swedish Library Association. 8 agost 2005.

3.2.32. Suïssa

A Suïssa no hi ha cap biblioteca universitària que hagi obtingut la certificació ISO 9001⁸⁵.

Encara que no inclouen les biblioteques es poden trobar algunes certificacions dins de l'àmbit universitari. Per exemple, la **Université de Genève** té certificat, des de març del 2003, el seus serveis administratius, però no sembla que s'hagi previst ampliar la certificació a d'altres serveis de la universitat. El mateix es pot dir respecte de **l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne**, on la seva àrea de "Constructions et Exploitation" tenia certificats alguns dels seus serveis des de 1998 i ho estava en la seva totalitat des de 2001.

Altres exemples de certificacions, que tampoc abasten la biblioteca, són el de **l'École d'Ingénieurs de Changins de la Fachhochschule Westschweiz** o el de **la Hochschule für Technik+Architektur Luzern**.

Un estudi recent (Asana, 2005) indicava que la ISO 9001:2000 podia ser considerada l'eina de gestió que millor encaixava amb les necessitats de la **Swiss German University (SGU)**.

Tant la **Business School Lausanne (BSL)** com la **Educatis Graduate School of Management (EGSM)** disposen de sistemes certificats però no ha estat possible determinar si la biblioteca entra dins del seu abast.

Van den Berghe (1997) mencionava la certificació de **l'École supérieure internationale de gestion (ESIG)** de Ginebra però tampoc ha estat possible conèixer si la seva biblioteca està dins de l'abast del sistema.

En l'àmbit de l'educació secundària i de la formació professional també es troben institucions certificades com **l'ABB Technikerschule** o **l'Akademie St.Gallen**. A Bulle, **l'École professionnelle artisanale et commerciale (EPAC)** la biblioteca - centre de recursos es troba dins de l'abast de la certificació.

3.2.33. Turquia

A Turquia hi ha 72 universitats, 19 de les quals són centres privats gestionats per fundacions. Gozacan i Ziarati (2002), de la privada **Dogus University**, d'Istanbul, proposen una relació de criteris de qualitat per a les institucions

⁸⁵ Comunicació personal de Miriam Stettler, del Secrétariat de l'Association des Bibliothèques et Bibliothécaires Suisses. 17 agost 2005.

privades d'educació superior a Turquia, que ofereixen majoritàriament programes d'educació a distància. Els autors repassen les argumentacions de diversos autors a favor i en contra de l'ús de les ISO a les institucions d'educació superior i exposen com han fet un enfocament TQM per a desenvolupar el sistema de qualitat de la seva universitat, però tenint també en compte l'enfocament de processos de la ISO 9001. No sembla, però, que hagin certificat el seu sistema de qualitat.

La **Dokuz Eylül University** ha anat avançant vers la certificació ISO 9001:2000 en diverses fases. El 2001 es certificà l'Institut de Ciències Socials i l'Escola de Marina Mercant, el 2003 la presidència de la universitat i el 2004 la Facultat de Medicina i l'Institut de Ciències de la Salut. La Biblioteca d'aquesta universitat es troba dins del sistema de qualitat⁸⁶.

La **Başkent University** és una universitat privada especialitzada en ciències de la salut que obtingué la certificació ISO el març del 1998. La **Başkent University Library and Documentation Department** disposa d'uns 10.000 volums, està subscripta a unes 450 publicacions periòdiques i es troba dins de l'abast de la certificació⁸⁷.

La **Yüzüncü yıl University** disposa d'un sistema de qualitat ISO 9001 i el manual de qualitat inclou els processos de la biblioteca.

La **Sürmene Faculty of Marine Sciences** de la **Karadeniz Technical University** és una altra de les institucions certificades ISO 9001 però la biblioteca de la facultat resta al marge de la certificació⁸⁸.

3.2.34. Txèquia

A la República Txeca no han estat localitzades biblioteques certificades.

La **Technical University of Ostrava** té diverses facultats que han implementat sistemes de qualitat certificats que cobreixen les titulacions d'electrònica i d'informàtica, d'enginyeria civil, d'enginyeria mecànica i la de pèrit judicial. No ha estat possible conèixer el grau d'integració de les biblioteques en aquest sistema .

⁸⁶ Comunicació personal d'Hale Baltepe, Head of the Department of Library and Documentation Dokuz Eylül University. 3 gener 2006.

⁸⁷ Comunicació personal de Semra Arda, Library Director. Baskent University Library. 4 gener 2006.

⁸⁸ Comunicació personal d'Ersan BaŞar, Responsable de qualitat de la Faculty of Marine Sciences de la Karadeniz Technical University. 26 juny 2006.

La **Newport University - Czech & Slovak** és una universitat privada amb seus a diversos països. La seua txeca disposa d'un sistema de qualitat certificat, però tampoc s'ha pogut determinar si la biblioteca es troba dins de l'abast de la certificació.

3.2.35. Ucraïna

A Ucraïna no ha estat localitzada cap biblioteca certificada amb la ISO 9001:2000.

La **Odessa State Maritime University** disposa d'un sistema de qualitat certificat ISO 9001 però l'abast de la certificació no sembla considerar la biblioteca.

3.2.36. Altres països europeus

No ha estat localitzada cap biblioteca certificada amb la ISO 9001:2000 als països següents: Albània, Andorra, Bielorrússia⁸⁹, Estònia⁹⁰, Luxemburg, Malta⁹¹, Moldàvia, Mònaco, San Marino, El Vaticà i Xipre.

3.3. Amèrica del Nord

3.3.1. Canadà

L'estudi de les ISO 9000 al Canadà, ha atret majoritàriament els arxivistes, més que no pas els bibliotecaris. Levasseur (1996), per exemple, estudia el rol dels arxivistes en la gestió de la documentació dels sistemes gestionats amb la ISO 9000.

⁸⁹ Comunicació personal de Petr Lapo, Director of the Belarusian State University Library. 12 agost 2005.

⁹⁰ Comunicació personal de Reet Olevsoo, Head of the Estonian Librarians Association Office. 5 desembre 2005.

⁹¹ Comunicació personal d'Anthony Mangion, Director of Library Services. University of Malta. 2 setembre 2005.

En un estudi sobre l'experiència de les empreses canadenques certificades, Schellinck i Rosson (2002) examinen els veritables beneficis que aporten i en destaquen el fet que la ISO emet un missatge de credibilitat vers d'exterior.

Gerry van Houten (1994 i 1995), cap de documentació de **BASF Canadà** presenta el cas de la certificació de l'empresa. Fins el 1992 tota la documentació de BASF estava en suport paper i era extremadament difícil de controlar. Van adquirir un software per gestionar la documentació i —el 1995— van començar a veure'n els avantatges, data que va coincidir amb la decisió de l'empresa de certificar-se perquè començava a ser una exigència dels seus clients més importants.

Gross i Tripp (1997) exposen com funciona una intranet ISO 9000 en una gran empresa canadenca. "Típicament —diuen els autors— hi ha dues maneres de crear una intranet: des de dalt —on donen la feina a un equip per a fer un estudi de viabilitat i presenten una solució elegant i un preu elevat— o des de baix". A **Spar Space Systems**, van fer servir el mètode de baix a dalt: dos bibliotecaris van desenvolupar un prototip, el van ensenyar a l'alta direcció i —a finals de 1995— van rebre l'encàrrec de desenvolupar el projecte. Com que havien de revisar processos, procediments i polítiques, el departament de qualitat va decidir basar-lo en el model ISO 9000. El desenvolupament d'aquest sistema de qualitat en línia és un excel·lent exemple que demostra com pot ajudar la tecnologia de la informació per a gestionar sistemes conformes a la norma.

En la mateixa línia, Levasseur (1999) estudia les grans possibilitats de les intranets com a gestores de la documentació i fa un estudi de cas de dos laboratoris certificats amb ISO 9000. L'article pretén demostrar que crear una xarxa intranet no té necessàriament perquè ser un gran projecte que empli molts recursos econòmics, tècnics i humans.

Wendy Duff, de la Facultat de Ciències de la Informació de la **Universitat de Toronto**, està especialitzada en arxius digitals i ha realitzat un estudi que relaciona les metadades amb els requeriments dels registres de qualitat de la ISO 9000 (Duff i McKemmish, 2000).

En el camp de la biblioteca pública, el juliol de 2001 va obtenir la certificació ISO 9001:2000 el **Centre régional de services aux bibliothèques publiques (CRSBP)** de la Montérégie, amb seu a La Prairie, que treballa en el manteniment de la xarxa de biblioteques municipals de les regions de Québec i de Chaudière-Appalaches. El CRSBP va ser creat el 1977 i és una corporació privada sense ànim de lucre que serveix principalment a municipis de menys de 5.000 habitants. Aquesta entitat, que dóna suport a 88 biblioteques, va esdevenir el primer organisme d'aquest tipus certificat al Québec. L'abast dels serveis de suport tècnics i professionals a les biblioteques inclou el suport a la gestió de les col·leccions —gestionant l'intercanvi i el préstec interbibliotecari— i al funcionament de les biblioteques oferint-los formació, suport informàtic,

suport a l'animació i promoció de la lectura, del llibre i la biblioteca (Fink i Boivin, 2001).

També al Quèbec hi ha el municipi de **Saint Augustin de Desmaures**, que l'any 1995 es va convertir en la primera població del món a rebre la certificació de tots els serveis que posa a disposició de la comunitat (Oria Razo, 2003).

La ciutat d'**Ajax** també va rebre la certificació de tots els serveis el 1997 després d'un procés de 14 mesos de feina. Ajax s'autoatribueix haver estat el primer municipi d'Ontario i el primer de Nordamèrica en haver rebut aquesta distinció. Tant Ajax com Saint Augustin de Desmaures disposen de biblioteca pública.

No existeixen biblioteques universitàries certificades, si més no, cap biblioteca membre de la **Canadian Association of Research Libraries** disposa d'una certificació ISO 9001⁹².

Si que es troben però, diversos casos de certificació de centres d'educació postsecundària.

El **St. Lawrence College**, a Ontario, va trigar 18 mesos en implementar un sistema de gestió de la qualitat que fou certificat el 1996. El seu enfocament partia de la base que els canvis culturals que havien sorgit amb l'aplicació del TQM no durarien si els sistema operatiu no es reforçava suficientment i, després d'una visita al Sandwell College al Regne Unit, van adoptar la ISO 9001. L'enfocament ISO va transformar el que havia estat una sèrie de polítiques i procediments de qualitat poc relacionats entre sí, en un sistema cohesionat que millorava allò que s'havia fet amb TQM fins aleshores (Corbett, 1996). La biblioteca però, no va ser mai inclosa dins de l'abast de la certificació.⁹³

El 1999 també va obtenir la certificació del seu sistema de qualitat el **New Brunswick Community Colleges (NBCC)**, una xarxa d'onze col·legis de formació professional. Va ser la primera institució d'ensenyament bilingüe a assolir la certificació. No s'ha pogut determinar si les biblioteques formen part de la implantació.

El **Business Education Council of Niagara (BEC)** va certificar el seu sistema de qualitat el novembre de 1999 amb la ISO 9001. El BEC és un dels consells educatius més grans del Canadà i ha estat el primer a certificar-se. Moffatt (2002) ho considera una mostra de com les institucions sense ànim de lucre poden donar un pas endavant i ser més transparents a l'hora de retre comptes

⁹² Comunicació personal de Katherine McColgan, Executive Assistant de la Canadian Association of Research Libraries. 31 agost 2005.

⁹³ Comunicació personal de Jill Baker, Bibliotecària del St.Lawrence College, Ontario. 24 abril 2006.

als seus clients i als qui li donen suport financer. També el **SAIT Polytechnic** va obtenir la certificació el setembre de 2002. Tampoc ha estat possible, en cap dels dos casos, conèixer el paper que juguen les biblioteques en la certificació.

Una altra institució d'ensenyament postsecundari que ha certificat el seu sistema de qualitat seguint la ISO 9001 és el **Justice Institute of British Columbia**, a New Westminster, que va rebre la certificació el novembre del 2000 per a tots els seus programes i serveis. El sistema abasta el disseny i la impartició de formació i serveis educatius i inclou la biblioteca (Haddad, 2000 i 2002).

3.3.2. Estats Units

Estats Units va criticar inicialment l'afany europeu per les normes de gestió de la qualitat (Osorio, 2000) però, a partir de 1992, les empreses nord-americanes van començar a admetre que l'assegurament de la qualitat podia esdevenir una plataforma per l'excel·lència. Poc a poc es començà a valorar i el seu ús s'ha estès, encara que segueixen majoritàriament emprant els seus propis estàndards de qualitat (Brophy i Coulling, 1996:35). L' *American Society for Quality* ha ressaltat les novetats introduïdes per l'edició del 2000, que mostra gran complementarietat amb la TQM, els criteris del premi Baldrige o la EFQM.

De fet, és en l'àmbit dels arxius i dels centres de documentació de les empreses on es troben la majoria de certificacions, i un dels autor més citats en temes de gestió de la documentació és la nord-americana Eugenia K. Brumm, fundadora i presidenta de l'empresa de consultoria **Quality Records Institute**, especialitzada en gestió d'arxius certificats ISO 9000.

A primers dels anys 90 Weise i Stamoolis (1993) ja anunciaven que —amb la previsible introducció massiva de les ISO 9000 a les empreses dels Estats Units i Canadà— els arxivers tenien una oportunitat per jugar un paper clau en el desenvolupament i gestió administrativa dels programes de qualitat. Van Houten (1996) subratlla la necessitat de que les empreses es dotin d'instruments que controlin sistemàticament la seva documentació i que les ISO aporten una bona manera de fer-ho. Posteriorment, en un altre article destaca les millores que presenta l'edició de la ISO 9001:2000 que considera les fa més accessibles i aplicables a tots els professionals bibliotecaris i arxivers de totes les organitzacions (Van Houten, 2000).

El 1998 Dobson i Ernst van fer una presentació sobre el rol dels bibliotecaris en l'aplicació de les ISO 9000 en la *89 Special Libraries Association Annual Conference* celebrada a Indianapolis. Aquesta presentació l'any següent es convertí en article. Sorpren que el primer paràgraf es dediqui a informar de la manera com cal pronunciar la paraula ISO "ISO is not an acronym; it is pronounced "eye-so"". Un altre element destacat de l'article és que posa de

manifest que les empreses que vulguin fer negocis amb Europa cal que disposin de la certificació. Els autors fan una introducció a la ISO 9001:1994 i subratllen que el control de la documentació és una de les àrees de feblesa que més sovint es detecta en les auditories, per tant —diuen— en aquelles empreses que opten per la certificació el bibliotecari pot esdevenir clau per la seva expertesa en la gestió d'informació (Dobson i Ernst, 1999).

Osif i Harwood (1999) que publiquen a *Library Administration & Management* una ressenya de llibres sobre la ISO 9000, es limiten a presentar obres generals i en cap cas mencionen obres específicament adreçades a biblioteques. Es troba a faltar entre les referències, per exemple, la guia de NORDINFO o l'obra d'Ellis i Norton.

Towell i Lauer (1996) han explorat el rol que juga el personal de sistemes d'informació en les certificacions ISO 9000 de les empreses nord-americanes i conclouen que la majoria de les certificacions es porten a terme sense un involucrament significatiu dels sistemes d'informació. Un altre treball interessant és el de Lamb (2001), que ha estudiat les intranets que serveixen per a gestionar la documentació i els registres dels sistemes de qualitat certificats en les grans empreses industrials nord-americanes.

El paper que la ISO 9000 pot jugar en els processos de formació en el lloc de treball ha estat investigat per Schied et al. (1997). L'estudi examina com l'adopció de la norma determina la manera en la qual el coneixement és concebut i usat a les empreses i el món industrial nord-americà, a partir del cas d'una empresa de 250 treballadors que ven els seus productes a Europa.

La relació entre metadades i ISO 9000 ha estat investigada pel **Center for Electronic Recordkeeping and Archival Research (CERAR)** de la **Universitat de Pittsburgh**, que estudia com el model de metadades es relaciona amb d'altres estàndards (Barata, 1997).

Un exemple de sistema de gestió de la qualitat certificat ISO 9001 el presenta la **National Aeronautics and Space Administration (NASA)**. Daniel S. Goldin, el seu administrador general, en una circular de 13 de novembre de 1996 s'adreçava als directius per tal d'encoratjar-los a implantar la certificació ISO 9000 i plantejava la qüestió en els següents termes:

"We are leaders in the world of science and technology. We must also be leaders in the world of quality. To this end, I am requiring that the Agency be third-party certified in our key processes, by an internationally recognized registrar, to ISO 9001. This commitment applies to all Centers and Headquarters. I am also expecting that all our suppliers will step up to this challenge. The Marshall Space Flight Center, Johnson Space Center, and Stennis Space Center should be certified no later than April 1998. The remaining NASA Centers and Headquarters should be certified no later than September 30, 1999".

Encara que pugui sorprendre una mica, el sistema de gestió de la qualitat de la direcció de la NASA —amb el manual de qualitat i els diversos procediments degudament actualitzats— és consultable des de la seva web pública⁹⁴.

Estats Units també disposa d'altres exemples de sistemes certificats dins de l'administració pública. Per exemple, la **U.S. General Services Administration** va ser el primer servei governamental a obtenir la certificació (Burr, 1998). També es troba certificat el **Servei Postal** (Oria Razo, 2003).

Estats Units té un representant de luxe com a empresa de serveis certificada, la **OCLC**, que va rebre la certificació ISO 9001 el 18 de juny de 1998 després d'una feina preparatòria de 4 anys. Van decidir certificar-se per tal d'assegurar als seus usuaris potencials d'arreu del món que rebrien productes i serveis de qualitat consistent. El sistema inicial estava constituït per 5 procediments generals i 44 instruccions de treball i les principals dificultats es van concentrar en la documentació dels processos que afectaven més d'un departament. La certificació contempla el disseny, desenvolupament, funcionament i suport de serveis bibliotecaris automatitzats (Hysell, 1999).

També disposa d'una certificació ISO 9001 l'empresa nord-americana **VTLS**, que desenvolupa i comercialitza un software de gestió de biblioteques molt emprat a Catalunya i que és usat a 32 països.

En relació a l'aplicació de les ISO 9000 a les biblioteques públiques nord-americanes, l'article més provocador sobre la implantació de les ISO 9000 als Estats Units és de l'any 2000 i signat per Thomas J. Hennen Jr. Hennen és el director de la **Waukesha County Federated Library System** de Wisconsin i autor del **Hennen's American Public Library Ratings**⁹⁵. Presenta una ferma opció per l'aplicació de les ISO a les biblioteques públiques dels Estats Units, on sembla ser que encara no ho ha fet cap. Entre els motius que al·lega diu que, d'aquesta manera, serà més fàcil el benchmarking entre biblioteques certificades que tindran documentats tots els processos. A més, suggereix que disposar de la certificació ISO podria ser una condició *sine qua non* per a presentar-se a peticions d'ajuts de fons públics.

L'any 1996 *Library Trends* va dedicar un número monogràfic a temes de qualitat: *Perspectives on Quality in Libraries*. El número contenia deu articles sobre qualitat, introduïts per Thomas W. Shaughnessy. Únicament a dos dels articles es poden trobar referències als sistemes ISO a biblioteques i encara de manera bastant marginal. En un d'ells Pritchard (1996) estudia la qualitat a les

⁹⁴ Vegeu <http://www.hq.nasa.gov/hqiso9000/news.htm> i, per consultar el llistat complet dels documents del sistema de qualitat http://nodis3.gsfc.nasa.gov/hq_list.cfm [Consulta: 6 de juliol 2005].

⁹⁵ Hennen's American Public Library Ratings <http://www.haplr-index.com/> [Consulta: 7 juny 2005].

biblioteques acadèmiques nord-americanes i es pregunta si les biblioteques començaran o no a adoptar les ISO en el futur.

En el pla estratègic del Comitè d'estadístiques i avaluació de la **Association of Research Libraries (ARL)** elaborat l'octubre de 1995 hi figurava la proposta d'una nova línia estratègica de treball dedicada a explorar l'aplicabilitat de les ISO 9000 a les biblioteques de recerca. No ha estat possible trobar cap informe que en mostrés els resultats. En tot cas, deu anys després, seguia sense existir cap biblioteca membre de la ARL certificada o que s'hagués plantejat la seva certificació amb la norma ISO 9001. Per a Julia Blixrud, directora executiva adjunta de la ARL, el fet que cap biblioteca hagi cercat de certificar el seu sistema de qualitat amb la norma ISO és probablement degut al fet que la majoria de les biblioteques acadèmiques formen part d'institucions d'educació superior que passen periòdicament processos d'acreditació que inclouen l'avaluació de com de bé serveix la biblioteca a la seva comunitat⁹⁶.

Pond (2001) dóna notícia de que aquell any la **Benjamin Franklin Institute of Global Education** treballava en la implementació de la norma ISO en els seus estudis a distància, però no sembla que la iniciativa hagi arribat a materialitzar-se.

La universitat catòlica **DePaul University** de Xicago disposa d'una certificació ISO 9001:2000 d'alguns dels seus serveis administratius, però les biblioteques no hi són incloses.

La **University of NorthWest** disposa de campus a 19 països (Canadà, Xina, Bangladesh, Irlanda, Índia, Kènia, Líban, Malàisia, Nepal, Nigèria, Pakistan, Rússia, Singapur, Sri Lanka, San Marino, Taiwan, Tailàndia i Regne Unit). Aquesta universitat és la institució privada d'educació superior més gran del món que disposa d'un sistema de qualitat certificat ISO 9001, amb ensenyament presencials però, sobretot, especialitzada en ensenyament virtual. Per contra, aquesta universitat no està acreditada per cap agència d'acreditació aprovada pel Departament d'Educació dels Estats Units. No es disposa d'informació sobre el rol de les biblioteques en el sistema de qualitat de la University of NorthWest.

La seu de la **Louisiana State University** a Eunice disposa des del 2003 d'una certificació ISO 9001:2000 de la seva **Division of Business and Technology**.

3.3.3. Mèxic

Mèxic és un dels països americans on s'estan certificant més entitats públiques i privades, unes 4.500 disposaven de certificació el 2003, entre elles, totes les

⁹⁶ Comunicació personal de Julia Blixrud, Directora executiva adjunta de la ARL. 11 agost 2005.

dependències de la **Secretaria de Economía**, totes les plantes de **PEMEX**, la petrolera mexicana, i la **Comisión Federal de Electricidad**. Entre les entitats certificades trobem també l'empresa petroquímica **Negro Humo**, i la **Siderúrgica Lázaro Cárdenas**, que fou la primera empresa mexicana a certificar-se, l'any 1991.

L'**Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR)** va iniciar la implementació del sistema de qualitat el juny del 2002 i es certificà el 2003.

També s'ha plantejat la certificació el **Centro de Documentación del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación**⁹⁷.

El programa de qualitat del sector públic és promogut directament per la Presidència de la República, i el mateix president Vicente Fox va manifestar que, en acabar el seu govern, estarien certificades amb ISO 9001:2000 totes les dependències del Govern Federal (Oria Razo, 2003).

Les certificacions ISO 9000 de les institucions públiques mexicanes es van multiplicar per dos cada dos anys entre 1995 i 2001, moment en el qual n'existien ja unes 700, que havien estat certificades per 24 entitats acreditades diferents. En un estudi de José de la Cerda (2003) es mostra que moltes de les entitats públiques certificades apliquen, a més de la ISO, d'altres estratègies de millora com la planificació estratègica, la reenginyeria i els cercles de qualitat. La conclusió principal, però, és que ISO 9000 es mostra com un model efectiu per ajudar les institucions públiques a enfocar millor les necessitats dels seus clients i complir amb les regulacions però —en canvi— la millora del rendiment no es fa tan evident en el sector públic com en el privat.

La Secretaría de Educación Pública ha entrat a fons en el tema de la certificació de la qualitat com a conseqüència del desenvolupament i implantació d'un programa d'innovació i qualitat dins del marc del Programa Nacional de Educación 2001-2006. Aquest interès en la qualitat en l'educació va fer que l'octubre del 2002 tingués lloc a Acapulco l'**International Workshop Agreement 2 (IWA-2)**⁹⁸, una reunió de la ISO per tal de revisar, consensuar i aprovar una guia d'ús voluntari per l'aplicació de la norma ISO 9001:2000 en l'educació. ISO publicà el **IWA 2** com a norma internacional el novembre de 2003, en la versió anglesa. La norma mexicana, el IWA2 en espanyol es publicà el juliol del 2004 amb el títol d'**IWA 2:2003 NMX-CC-023-IMNC-2004. Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación**. La norma va seguint punt

⁹⁷ Comunicació personal de Raymundo Rosales Peña, de la Coordinación de Documentación y Apoyo Técnico del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación Mexicana. 27 abril 2001.

⁹⁸ Les sigles IWA fan referència a un "Acord de Taller Internacional" que és un dels diversos tipus de documents emesos per ISO pels casos on tenen prioritat el desenvolupament i la publicació ràpida d'un acord internacional.

per punt la ISO 9001:2000 i hi afegeix comentaris específics per l'àmbit educatiu. Les biblioteques hi són mencionades en tres apartats: En el punt 5.5.1 *Responsabilidad y autoridad en las instituciones educativas*, indica que entre els processos de suport pot existir el de funcionament de les biblioteques. L'apartat 6.3 *Infraestructuras en las organizaciones educativas* inclou també — quan sigui aplicable— les biblioteques. Finalment, a l'apartat 7.5.1. *Control de la producción y de la prestación del servicio en las instituciones educativas*, indica que una organització educativa hauria de considerar com apropiat el control del procés d'assignació d'espais per a biblioteques.

El sistema universitari mexicà es compon de 39 institucions públiques —36 de les quals autònomes— i 49 de privades, que ofereixen educació a aproximadament un milió d'estudiants. Actualment hi ha, a més, 48 universitats tecnològiques, que operen com a organismes públics descentralitzats dels governs estatals que ofereixen una educació superior tecnològica de dos anys de durada per tal que els estudiants puguin incorporar-se en poc temps al sector productiu amb el títol de tècnic superior universitari. L'any 1991 s'inicià el programa de creació d'aquestes universitats tecnològiques, organitzades com una nova opció en l'educació superior, tot seguint l'exemple francès. L'any 2003, en el sector públic, 28 de les 48 universitats tecnològiques ja havien certificat el seu sistema de qualitat amb la norma ISO 9001:2000 i es preveia que l'any següent totes tindrien operatiu algun sistema de gestió de la qualitat basat en la norma. També les 262 escoles del **CONALEP** —Escoles d'Educació Professional Tècnica— i els **CECATIS** —Centres de Capacitació pel Treball— es trobaven implementant els seus sistemes de qualitat (Oria Razo, 2003).

Les institucions d'educació superior de Mèxic estan en plena activitat certificadora. Es comenten a continuació les implantacions de sistemes de qualitat de biblioteques que, de manera independent o en el sí del sistema global de la seva institució, han obtingut la certificació ISO 9001:2000. Paga la pena apuntar que, essent tan elevat l'índex de creixement del nombre de biblioteques certificades a Mèxic, la relació que segueix és, sens dubte, incompleta perquè —com ja va apuntar José de la Cerda Gastélum (2003) en intentar identificar totes les institucions governamentals mexicanes certificades amb la normativa ISO 9000— “les fonts a l'abast eren escasses, i la informació imprecisa. Per això, consultarem directament les institucions governamentals, les entitats certificadores, les institucions acreditades i reguladores i d'altres organitzacions relacionades per tal de construir un acurat univers per a l'enquesta”.

El juliol de l'any 2000 la biblioteca de la **Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)** a Monterrey començà a plantejar-se endegar un procés de certificació. El procés, amb el suport d'un consultor extern, s'inicià formalment el setembre de 2001 i va durar un any i tres mesos. La certificació ISO 9001:2000 va ser obtinguda el gener del 2002. La **Biblioteca “CP Ramón Cárdenas Coronado” de la Facultad de Contaduría Pública y**

Administración de la UANL és la primera d'una universitat pública a Mèxic en rebre una certificació ISO. El mateix any es certificà la **Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de UANL**. L'abast de la certificació estableix l'administració de l'operació del procés d'ensenyament-aprenentatge a les llicenciatures i inclou el servei de biblioteca (Garza, 2003). El febrer del 2004 es va crear la Direcció General de Biblioteques de la UANL amb seu a la **Biblioteca Universitaria Raúl Rangel Frías** per tal de coordinar els 75 punts d'informació del **Sistema Integral de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Nuevo León (SIBUANL)**, que s'organitza en 4 subsistemes: postgrau, educació superior, educació mitjana superior i administració central. El seu director general és Porfirio Tamez Solís i en el pla de treball pel període 2003-2006 inclou 9 programes, un dels quals preveu la implantació d'un sistema d'administració de la qualitat a totes les unitats del SIBUANL (Balderas, 2004).

La **Universidad de Quintana Roo** a Chetumal, és una de les més joves de Mèxic. A principis del 2001 van contactar un consultor per la implantació de la ISO 9000 al servei de biblioteca, dirigida per Elias León Islas⁹⁹. L'auditoria —realitzada per AENOR— es va fer l'agost del 2002 i la seva certificació la va convertir en la segona biblioteca en obtenir-la al país. L'abast de la certificació inclou la prestació de serveis bibliotecaris referents a l'adquisició, catalogació, classificació i circulació de material bibliogràfic, consulta de materials documentals i formació d'usuaris (Chan, 2004).

La **Dirección General de Bibliotecas de la Universidad Veracruzana** va obtenir la certificació dels processos d'adquisició, anàlisi i organització de recursos documentals i prestació dels serveis informàtics l'any 2003. Aquesta és la tercera biblioteca universitària mexicana que certificà els seus processos, després de Nuevo León i Quintana Roo (Gonzalez Ortega, 2004).

També el 2003, la **Universidad Autónoma de Tlaxcala** obtingué una certificació global dels seus processos: orientació educativa, biblioteca central, control i registre escolar, planificació i estadística i control administratiu. En concret, la **Biblioteca Central** ha descrit en el sistema vuit dels seus processos entre els quals es troben processament dels fons bibliogràfics, hemeroteca, cartoteca, videoteca, préstec intern i extern, informàtica, tramesa de documents i traducció de textos¹⁰⁰.

La **Universidad de Guadalajara** va posar en funcionament un projecte de certificació al **Centro Universitario de la Ciénega**. La responsable del projecte, Sofía del Rocío Barajas Ortíz, relaciona els avantatges de l'aplicació

⁹⁹ Comunicació personal d'Elias León Islas, Jefe del Servicio de Biblioteca de la Universidad de Quintana Roo. 26 abril 2001.

¹⁰⁰ Comunicació personal de Jacobo Rodríguez Rayon, Director del la Biblioteca Central de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. 11 novembre 2005.

de la ISO 9000: clarificació d'estratègies, polítiques, objectius, mètodes de treball, manuals de qualitat, manuals d'operació i procediments i les exigències de controlar i prevenir les errades de la qualitat. L'objectiu final del projecte era la implementació d'un sistema de qualitat ISO a les biblioteques (Barajas, 2003). El març del 2004 el Centro Universitario de la Ciénaga va rebre la visita d'auditoria externa per tal de certificar el sistema de qualitat del centre, que inclou el servei de biblioteca dins del procés administratiu d'ensenyament-aprenentatge de la llicenciatura¹⁰¹.

La **Dirección General de Servicios Bibliotecarios de la Universidad de Colima** el mes de juny del 2001 estava elaborant un projecte preliminar d'implantació de les ISO, a petició del seu equip de rectorat. L'estratègia responia a la iniciativa del Ministeri d'Educació per la millora de la qualitat en l'educació superior¹⁰². L'any 2003 es seguia avançant i avaluaven en un 50% el volum de la feina feta fins aleshores en el seu camí vers la certificació. Els serveis i processos a certificar eren nou biblioteques i cinc processos: selecció i adquisició de material bibliogràfic i documental, catalogació i classificació, préstec intern, préstec extern i serveis de consulta a catàlegs en línia. Amb aquesta finalitat es va constituir un comitè de qualitat format pels responsables de les biblioteques, la directora dels Serveis Bibliotecaris —Evangalina Serrano Barrera— i un representant de la direcció. Finalment, el sistema bibliotecari de la Universitat de Colima es certificà l'abril del 2004 (Bermúdez, 2004; Serrano, 2005).

La **Universidad de Sonora (UNISON)** també va certificar l'abril de 2004, un sistema de gestió de la qualitat de quatre dels processos estratègics de l'àrea administrativa, un dels quals fa referència als serveis bibliotecaris de la **Biblioteca Central Universitaria**. Ara es treballa en la línia de poder incorporar al sistema de qualitat la resta de les biblioteques que conformen el sistema bibliotecari de UNISON. El següent pas ha estat l'ampliació de l'abast de la certificació, el juny de 2005, a la **Biblioteca de Derecho** y la **Biblioteca Divisional de Ciencias Exactas y Naturales**¹⁰³.

El mateix mes d'abril del 2004 el **Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI) de la Universidad de Guadalajara** va rebre la certificació del sistema de gestió de la qualitat del **Centro integral de documentación (CID)**. En aquest cas, es tracta de la primera biblioteca de l'Estat de Jalisco que

¹⁰¹ Comunicació personal de Norma Bautista Rangel, Jefe de Unidad de Bibliotecas del Centro Universitario de la Ciénaga. 1 novembre 2005.

¹⁰² Comunicació personal de Javier Solorio Lagunas, Coordinación General de Servicios y Tecnologías de Información de la Universidad de Colima. 26 juny 2001.

¹⁰³ Comunicació personal de Caridad Venegas Vega, Coordinadora de Bibliotecas. Universidad de Sonora. 6 gener 2006.

va rebre la certificació. Van comptar amb una empresa consultora externa i van trigar un any en implementar el sistema (Gonzalez, 2004).

L'agost de 2004 la **Universidad Emilio Cárdenas** va obtenir la certificació que abasta els processos d'ensenyament-aprenentatge, contractació i desenvolupament del claustre de professors, el disseny de programes educatius actualitzats i els serveis escolars dels alumnes. El sistema de qualitat comprèn 18 processos.

El setembre de 2004 l'empresa acreditada American Trust va certificar 10 dels processos administratius de la **Universidad Autónoma de Ciudad Juárez**. Concretament en l'àmbit del **Sistema de Bibliotecas Universitarias**, es va certificar el préstec intern dels recursos informatius (Corral Iglesias, 2004).

La **Biblioteca del Campus I de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza de la Universidad Nacional Autónoma de México** disposa d'un sistema de gestió de la qualitat certificat des de novembre de 2004. L'abast inclou els serveis al públic i els processos tècnics¹⁰⁴.

El 2005 va ser un any de moltes certificacions. El mes de març, la **Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo** va rebre la certificació de diversos processos generals de la universitat, dos dels quals són de la biblioteca¹⁰⁵.

En el cas del servei de biblioteques de la **Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT)** el sistema de gestió de la qualitat fou auditat el maig del 2005 i certificat seguidament. Entre els punts forts destacats en l'auditoria externa de les biblioteques es mencionava el treball en equip i el control dels processos per part d'un personal que domina la seva àrea i aplica els coneixements de forma pràctica. L'abast de la certificació inclou els següents processos: les adquisicions, el processament tècnic, el préstec a domicili i el préstec a sala, la formació d'usuaris i els centres d'informació de les biblioteques (UJAT, 2005).

La **Dirección General de Bibliotecas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla** va rebre la visita d'auditoria externa el desembre de 2004 i disposa des de maig de 2005 de la certificació del seu sistema de qualitat. El sistema abasta tots els processos que es duen a terme a les cinc biblioteques que coordina la Dirección General de Bibliotecas. El sistema preveu uns serveis bàsics, comuns a totes les biblioteques, i uns serveis especialitzats, específics de cada biblioteca (Avendaño, 2005).

¹⁰⁴ Comunicació personal de Mauricio Ramírez Cuevas, Jefe del Departamento de Biblioteca, Campus I. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Universidad Nacional Autónoma de México. 2 maig 2006.

¹⁰⁵ Comunicació personal de Verónica Valderrama Seseña, Dirección de Bibliotecas y Centros de Información de la UAEH. 8 maig 2006.

La **Universidad del Valle de México** ha estat la primera universitat privada mexicana que va certificar tot el seu sistema de biblioteques el novembre del 2005. Els processos que inclou el sistema de qualitat són adquisicions, catalogació i classificació, préstec i atenció als usuaris, i consulta i préstec d'expedients. El Director General de Biblioteques, Daniel Moreno Jiménez és l'autor d'una de les poques obres dedicades a l'aplicació de la ISO 9001 a les biblioteques (Moreno, 2005).

També el novembre del 2005 la **Universidad Autónoma de Coahuila** va assolir la certificació de diversos processos de la biblioteca dins del sistema de qualitat general de la universitat. Els cinc processos certificats són: l'atenció a l'usuari, la formació d'usuaris, la informació especialitzada, el processament tècnic i la difusió de materials per via electrònica¹⁰⁶.

La **Direcció de la Biblioteca del Campus de Monterrey del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey** va obtenir el certificat ISO 9001:2000 l'any 2005. La certificació de les biblioteques s'emmarca dins de l'estratègia global de la institució, que dóna suport a diversos programes que enfoquen la qualitat i la millora contínua en especial en el àmbit acadèmic i el dels serveis de suport. Pel seu director, Miguel Angel Arreola González, els principals assoliments de l'experiència de la certificació han estat la formalització de la documentació, la consolidació d'un excel·lent equip de treball, l'esperit de millora amb el qual s'emprenen els projectes, la creixent conscienciació del personal de que cal unificar tots els esforços en la mateixa direcció i l'autodemostració de que poden assolir grans projectes. I entre els reptes, Arreola assenyala la integració de processos, la consolidació del sistema d'administració de la qualitat i l'adopció com a "filosofia de treball", de forma natural, en tots els nivells i sentits, del sistema de qualitat¹⁰⁷.

També el 2005, la **Biblioteca Central del Campus Mexicali de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC)** va obtenir, dins del marc d'una certificació d'ampli abast, la certificació d'alguns dels processos de la biblioteca. En total, es certificaren 12 processos en les àrees de Biblioteca Central, Gestió Escolar, Telemàtica i Serveis administratius. En concret, els processos de la biblioteca són tres: desenvolupament de col·leccions, processament tècnic i serveis al públic (UABC, 2006). La mateixa universitat va obtenir el febrer del 2006 la certificació del sistema de gestió de la qualitat de la **Biblioteca Central del Campus Ensenada**. En aquest cas, el procés va iniciar-se just un any abans, amb un curs de formació adreçat als qui havien d'esdevenir auditors interns. Per implantar el sistema de qualitat fou necessari la creació i recopilació de documentació relativa als processos que es desenvolupaven en el sí de les biblioteques per acabar disposant dels 47

¹⁰⁶ Comunicació personal d'Horacio Cárdenas Zardoni, Sistema de Infotecas Centrales de la Universidad Autónoma de Coahuila. 1 maig 2006.

¹⁰⁷ Comunicació personal de Miguel Angel Arreola González. Director de la Biblioteca del Campus Monterrey. ITESM. 25 novembre 2005.

procediments, 28 instruccions de treball i 32 formularis que configuren el sistema.

La **Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)**, va assolir el gener de 2006 la certificació del sistema de qualitat del seus serveis administratius, que inclouen els processos bàsics de les àrees de personal, pressupost, béns i subministres i serveis generals de les secretaries i unitats administratives de les dependències i entitats universitàries.

D'altres universitats s'han plantejat en algun moment la seva certificació. Per exemple:

Els responsables del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas de la **Universidad Autónoma de Chihuahua** estaven estudiant —el juny de 2001— la possibilitat d'implantar la ISO 9000 a les seves 16 biblioteques. El 2004 la universitat va obtenir la certificació ISO 9001:2000 de la gestió acadèmica i administrativa però no ha estat possible confirmar si la biblioteca entra dintre de l'abast¹⁰⁸.

A la biblioteca de la **Facultad de Estudios Superiores - Cuautitlan**, que és una unitat perifèrica de la **Universidad Nacional Autónoma de México**, el 2002 un estudiant¹⁰⁹ va preparar la seva tesi de llicenciatura sobre una proposta de certificació de la biblioteca, però no es té constància que aquest projecte s'hagi fet efectiu.

La **Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo** compta amb 47 biblioteques ateses per una plantilla de 152 persones. Algunes d'aquestes biblioteques tenien previst de certificar-se durant l'any 2005. El director general, Rigoberto Cornejo, informava que estaven en ple procés d'implementació les biblioteques de la Facultat de Medicina i de la de Filosofia, a més de l'Hemeroteca, però no s'ha pogut confirmar l'existència de la certificació (Monreal, 2005).

La biblioteca de la **Universidad Autónoma de Querétaro** té operatiu un sistema de gestió de la qualitat des del 2005 però encara no ha assolit la certificació¹¹⁰.

D'altra banda, no sempre és possible discernir si les certificacions d'àmbit institucional inclouen o no els serveis de biblioteca. Aquest és el cas de la

¹⁰⁸ Comunicació personal de Francisco Valdez Bustillos, Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas de la Universidad Autónoma de Chihuahua. 19 juny 2001.

¹⁰⁹ Comunicació personal de Javier Nava, estudiant de la FES-CUAUTITLAN. 28 gener 2002.

¹¹⁰ Comunicació personal de José Roque Quintero, Director General de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Querétaro. 2 novembre 2005.

Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO), que aconseguí el maig del 2004 la certificació de les seves funcions administratives.

Un cop presentats els avenços en matèria de certificació a les universitats, es procedeix a exposar alguns dels assoliments en l'àmbit de les universitats tecnològiques.

La **Universidad Tecnológica de Santa Catarina** de Nuevo León va ser, l'any 2000, la primera institució educativa mexicana que va certificar la seva qualitat amb ISO 9000 (Oria Razo, 2003). La biblioteca, però, no entra dins de l'abast del procés d'ensenyament-aprenentatge certificat, encara que és previst d'incloure-la més endavant¹¹¹.

Sí que contempla, en canvi, el servei de biblioteca, la certificació de la **Universidad Tecnológica de Coahuila**, que és una institució privada que certifica el seu sistema de gestió de la qualitat l'any 2000 amb la ISO 9002:1994 i el 2002 el migrà a la ISO 9001:2000. Els processos certificats van ser el procés acadèmic —que inclou els serveis bibliotecaris—, el procés administratiu i el procés de vinculació. De manera específica està certificat el procediment per la selecció i adquisició dels materials de consulta, però encara resten pendents d'incorporació els procediments de processament tècnic dels materials i els servei de consulta i préstec a l'usuari¹¹².

La **Universidad Tecnológica de Aguascalientes** va iniciar el seu projecte d'implementar i certificar un sistema de qualitat l'any 1999. Durant l'any 2000 es van documentar els processos i la certificació ISO 9002:1994 es va assolir el novembre del 2001. És, per tant, una de les primeres universitats tecnològiques a certificar-se però no ha estat possible constatar si el servei de biblioteca es troba dins de l'abast de la certificació, com tampoc ha estat possible confirmar-ho en el cas de la **Universidad Tecnológica de Torreón**, que disposa de la certificació del seu sistema de gestió de la qualitat des de juny de 2002.

També el 2002, va obtenir la certificació ISO 9001 la **Universidad Tecnológica de Puebla**. El seu sistema de qualitat té la particularitat d'incorporar alumnes en el seu comitè de qualitat, amb cinc funcions concretes: 1) Gestor en els projectes del comitè de qualitat, 2) Participació en la validació dels instruments per fer enquestes de serveis, 3) Sugeriments, propostes i queixes, 4) Reglaments dels alumnes i 5) Promoció per la incorporació cíclica d'alumnes al Comitè. El procés de la biblioteca està desenvolupat en tres procediments.

¹¹¹ Comunicació personal de Rodrigo García Pinales, Jefe de Servicios Escolares de la Universidad Tecnológica de Santa Catarina. 12 novembre 2005.

¹¹² Comunicació personal de Gricelda Moyeda Dávila, Jefa del Departamento de Servicios Bibliotecarios de la Universidad Tecnológica de Coahuila. 8 novembre 2005.

La **Universidad Tecnológica de la Sierra Hidalguense** va obtenir l'abril del 2003 la certificació dels seus processos de formació de tècnics superiors universitaris, educació continuada, laboratori, Internet i biblioteca.

El novembre del mateix 2003 la **Universidad Tecnológica de Morelia** va ser auditada i va rebre la certificació del seu procés d'ensenyament-aprenentatge. Des d'aquell mateix mes, la **Universidad Tecnológica de Chihuahua** disposa d'una certificació que abasta els processos acadèmics i administratius, l'admissió d'alumnes, la formació professional i el seguiment dels graduats. En cap dels dos casos no s'ha pogut confirmar si el servei bibliotecari és contemplat dins del sistema de gestió de la qualitat.

La **Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes** va obtenir la seva certificació ISO 9001 l'agost del 2003 i l'abast inclou l'aplicació de tècniques didàctiques en el procés d'ensenyament, en el seus dos campus. L'àrea de la biblioteca —que rep la denominació de **Centro de Planeación y Gestión del Conocimiento (CPGC)**— no es troba dins de l'abast del sistema de qualitat però estan en el procés d'incloure totes les seves activitats en vistes a ampliar l'abast de la certificació¹¹³.

En canvi, a la **Universidad Tecnológica de León**, que el mateix 2003 obtingué una certificació del sistema de gestió de la qualitat centrat en el procés d'ensenyament-aprenentatge, els processos de la biblioteca sí que hi són presents, considerats com un servei de suport als estudiants¹¹⁴.

La **Universidad Tecnológica de San Luis Potosí** disposa d'un sistema de gestió de la qualitat certificat que inclou el procés d'ensenyament-aprenentatge i l'any 2005, va ampliar la cobertura de la certificació amb el procés d'educació continua. Un dels procediments és dedicat a la gestió de la biblioteca.

També el 2005, obtingué la certificació ISO 9001 la **Universidad Tecnológica de la Costa**. L'abast del sistema de gestió de la qualitat cobreix els processos acadèmics i administratius, l'admissió d'alumnes, la formació professional i el seguiment dels graduats. La biblioteca forma part del sistema com a servei a l'estudiant i és totalment auditable¹¹⁵.

La **Universidad Tecnológica del Estado de Zacatecas** disposa d'un sistema que abasta la formació integral de tècnics superiors universitaris, que inclou l'admissió, formació, titulació i seguiment dels graduats. El servei bibliotecari

¹¹³ Comunicació personal d'Edgar Montero Sarabia, Director del Centro de Planeación y Gestión del Conocimiento. 2 maig 2006.

¹¹⁴ Comunicació personal d'Anel Romero Torres, Jefa del Centro de Información Universidad Tecnológica de León. 17 de maig 2006.

¹¹⁵ Comunicació personal d'Ivonne Adriana Herrera Bertrand, Coordinadora de Calidad de la Universidad Tecnológica de la Costa. 8 maig 2005.

també hi és present com un subprocés del procés d'ensenyament-aprenentatge¹¹⁶.

L'abast de la certificació de la **Universidad Tecnológica Tula – Tepeji**, obtinguda el desembre del 2000, contempla dos grans processos, el d'ensenyament-aprenentatge i el dels programes d'educació continua. També en aquest cas, entre els serveis de suport s'hi troba la biblioteca, inclosa com un subprocés¹¹⁷.

La **Universidad Tecnológica de Querétaro** disposa d'un sistema de gestió de la qualitat del procés d'ensenyament-aprenentatge on no es contempla el servei de biblioteca de manera directa sinó com a part del procés de tutories. La biblioteca s'avalua en el sí del sistema en termes de disponibilitat de la bibliografia i d'atenció rebuda per part del personal¹¹⁸.

No ha estat possible determinar la vinculació de la biblioteca al sistema de qualitat de la **Universidad Tecnológica de Nayarit**, que és una institució privada que disposa d'una certificació ISO 9001 que abasta els serveis d'educació superior de les carreres de tècnic superior universitari que s'hi imparteixen, ni tampoc en el cas de la **Universidad Tecnológica del Usumacinta**, que el novembre de 2005 va certificar els seus processos acadèmics i administratius.

Els instituts tecnològics han seguit també la via de la certificació dels seus sistemes de qualitat. La majoria dels enunciats dels certificats fan referència a un abast que inclou els processos acadèmics i administratius, l'admissió d'alumnes, la formació professional i el seguiment dels graduats. S'ha pogut constatar la presència de la biblioteca dins del sistema de qualitat a les implantacions dels següents instituts: **Instituto Tecnológico de Saltillo (ITS)**, **Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera**, **Instituto Tecnológico de La Laguna (ITLL)**, **Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo (ITNLa)**, **Instituto Tecnológico de Matamoros (ITM)** i **Instituto Tecnológico de Morelia**.

L'**Instituto Washington** de Puebla és una institució educativa que el 2002 va obtenir la certificació del seu sistema de gestió de la qualitat amb el següent abast: disseny i actualització de plans i programes d'estudi, i prestació de servei d'ensenyament-aprenentatge en els nivells de secundària, batxillerat i

¹¹⁶ Comunicació personal de Celia Patricia Félix Nuñez, Docente en actividades de Coordinadora del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Tecnológica del Estado de Zacatecas. 19 desembre 2005.

¹¹⁷ Comunicació personal de Daniel Montes, Coordinador de Calidad de la Universidad Tecnológica Tula – Tepeji. 8 maig 2006.

¹¹⁸ Comunicació personal d'Alma Montes Acosta, Coordinadora de Calidad de la Universidad Tecnológica de Querétaro. 14 novembre 2005.

llicenciatura, i el disseny de plans i programes d'estudi en llicenciatura. La biblioteca forma part del sistema de qualitat¹¹⁹.

3.4. Amèrica Central i Amèrica del Sud

Els anys 80 del segle passat, en el marc de les restriccions polítiques imposades per les dictadures militars en les seves etapes finals o de les democràcies recuperades de nou, depenent dels països, es produí a l'Amèrica Llatina un procés de reflexió en el qual el tema de la qualitat juntament amb el de la equitat en l'àmbit de l'educació s'assumeixen com a prioritaris.

En alguns dels països s'ha registrat un efecte no desitjable i no controlat de la internacionalització de l'educació superior, amb la irrupció d'un gran nombre d'institucions estrangeres, sense acreditació i sense control nacional i amb dubtosos antecedents institucionals i de la qualitat dels serveis educatius oferts (Fernández Lamarra, 2003).

Diversos països llatinoamericans han desenvolupat guies amb la finalitat específica d'ajudar les institucions d'ensenyament a aplicar la normativa ISO 9000.

3.4.1. Argentina

Durant les jornades de treball de la xarxa de biblioteques jurídiques JURIREC celebrades a Rosario, l'octubre del 2003, es suggerí com a possible tema de debat en properes trobades el tema: Calidad de Gestión (ISO 9001 aplicada a Bibliotecas).

L'agost del 2005 va rebre la certificació ISO 9001 el **Centro de Documentación y Atención al Usuario de la Dirección General de Estadística y Censos (DGEyC)** de l'Ajuntament de la ciutat de **Buenos Aires**. Aquest és el primer cas a Argentina de certificació obtinguda de manera independent per un centre de documentació i no com a conseqüència de la certificació global de la seva institució. L'abast inclou la selecció, processament, emmagatzematge, conservació i desenvolupament de les col·leccions documentals de la DGEyC i el servei de lliurament a usuaris interns i externs de documents sobre dades estadístiques de la ciutat de Buenos Aires.

¹¹⁹ Comunicació personal de Mario Arturo Rosetti Lechuga, Jefatura académica del Instituto Washington. 21 novembre 2005.

També està certificat —donant exemple!— el **Centro de Documentación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM)**.

La **Biblioteca Nacional de Maestros** —Biblioteca Nacional d'Argentina— està portant a terme la implementació d'un sistema de qualitat basat en la ISO 9001:2000 que abasta els principals processos de la institució. La implementació s'està duent a terme amb l'assessorament de la Subsecretaria de la Gestió Pública. El 1994 la biblioteca ja va posar en marxa els seus primers cercles de qualitat i, el maig de 2005, s'inicià el projecte ISO 9001. De moment, els treballs continuen i encara no hi ha data per la certificació (Perrone, Mai i Rodríguez, 2005). La Biblioteca Nacional de Maestros construeix el seu sistema de qualitat en base a diferents programes i instruments que funcionen de manera paral·lela dins de l'organització: carta de compromisos amb els ciutadans, ISO 9001, quadre de comandament i Sis Sigma. El desenvolupament i confluència de totes aquestes metodologies són dutes a terme per la direcció i l'equip de qualitat (Perrone, 2006).

El tema de la certificació de biblioteques va ser abordat a la 38^a reunió nacional de bibliotecaris, celebrada l'abril del 2005, i s'hi anuncià la propera edició de la **Norma IRAM 30500, Guía de interpretación de la norma ISO 9001:2000 en Bibliotecas**, prevista per l'any 2006. Aquesta norma serà una guia d'interpretació de la Norma ISO 9001 específica per a la gestió de la qualitat a les biblioteques (Rodríguez Pereyra, 2005).

Únicament es té constància d'un possible cas de certificació de biblioteca pública. El municipi de **Maipú**, a Mendoza, va establir un sistema de qualitat basat en ISO 9000 i va obtenir-ne la certificació, amb la norma ISO 9002:1994, l'any 2000. Ha estat el primer municipi no únicament d'Argentina, sinó que sembla ser que de tota l'Amèrica llatina a certificar les activitats municipals (Oria Razo, 2003). El municipi ha anat any rere any ampliant l'abast de la certificació i en l'actualitat cobreix nou dels serveis a disposició dels ciutadans. Entre les certificacions assolides per primera vegada el 2006 hi ha la del sistema de qualitat de la Subdirecció de Cultura, de la qual depèn la **Biblioteca Municipal Julio Fernández Peláez**.

En l'àmbit de l'educació superior l'any 1995 Argentina creà un ens per a l'avaluació institucional universitària, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), com organisme responsable dels processos d'avaluació i acreditació universitària.

Diverses de les 96 universitats argentines han optat a principis de la primera dècada del 2000 per certificar alguns dels seus centres i serveis. L'empenta la va donar la publicació —el novembre del 2001— de la norma **IRAM 30000: Directrices para la aplicación de la ISO 9001:2000 en educación**, que és una guia per a la interpretació de la ISO 9001 en l'àmbit educatiu.

Per Fernández Lamarra (2003), el desenvolupament de noves concepcions d'avaluació i acreditació de la qualitat, tal como es planteja al "Modelo de Gestión de Calidad para Instituciones Educativas" de la Fundación Premio Nacional de la Calidad i el desenvolupament de la Norma ISO 9001 per a l'Educació de l'IRAM, representen estratègies alternatives que, probablement, enriqueixin els processos d'avaluació i acreditació.

La **Facultat d'Enginyeria de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora**, el juny 1999, després de dos anys de feina, va esdevenir la primera universitat argentina en disposar d'un certificat per la norma ISO 9001. L'abast del sistema inclou el procés d'ensenyament de les carreres d'enginyeria. No es disposa d'informació sobre el grau d'implicació de la biblioteca en el sistema de gestió de la qualitat de la facultat.

L'any 2000, l'Àrea de Qualitat de la **Facultat de Ciències Exactes, Enginyeria i Agrimensura (FCEIA) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR)** va començar a implementar diversos sistemes de qualitat basats en la ISO 9002:1994 al Registro de Alumnos, a la Secretaria del Consejo Directivo i a la **Biblioteca Juan B. Laporte**, creada el 1921. L'any 2001 es començà la implementació a la càtedra d'Electrònica III emprant la norma ISO 9001:2000 i es redactà un esborrany de manual de qualitat per a l'Escola d'Enginyeria Electrònica. El primer semestre del 2002 es preveia la finalització del sistema de qualitat de la càtedra d'Electrònica III i es preveia també estendre l'experiència a d'altres càtedres però tot es va aturar per un canvi en la direcció política de la facultat i, de moment, no s'ha assolit cap certificació. L'any 2005 la biblioteca va reprendre el tema i té desenvolupat el sistema i el manual de qualitat¹²⁰.

Més recent és l'inici de l'aplicació de la ISO a la **Universidad Nacional de Cuyo**, que disposa de la primera **Facultat de Ciències Aplicades a la Indústria** certificada el 2003, després d'un procés de 18 mesos liderat per l'enginyer Higinio García, un especialista en qualitat de la mateixa facultat. La certificació abasta la docència, la recerca, l'extensió universitària i l'administració però tampoc en aquest cas ha estat possible esbrinar la vinculació de la seva biblioteca amb el sistema de gestió de la qualitat de la facultat.

L'**Instituto Universitario Naval de la Armada Argentina** disposa d'un sistema de gestió de la qualitat certificat des del 2003 que abasta els mestratges que s'hi imparteixen. Els processos de la biblioteca en van restar al marge però

¹²⁰ Comunicació personal de Karina Mara Rodríguez, Coordinadora General de Bibliotecas de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la Universidad Nacional de Rosario. 17 agost 2005.

s'han elaborat procediments similars als certificats per a dur a terme la gestió de la biblioteca¹²¹.

La primera biblioteca universitària argentina que ha certificat de manera independent el seu sistema de qualitat és la **Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba**, que va obtenir el desembre de 2005 la certificació ISO 9001:2000 del seu sistema amb un abast que inclou el procés de conservació i enquadernació, els processos tècnics, els serveis al públic i el centre de documentació. Al sistema bibliotecari de la Universidad Nacional de Córdoba hi treballen 324 persones però en l'àmbit concret de la Biblioteca Mayor hi ha 18 persones en plantilla¹²².

La **Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA)** també ha certificat el seu sistema de gestió de la qualitat, limitat al Departamento de Alumnos. En el procés de certificació ISO 9001 no es va incloure la Biblioteca perquè un any i mig abans aquesta ja havia iniciat un procés de reorganització i millora integral de la qualitat dels serveis amb l'aplicació d'un enfocament del model de gestió del coneixement¹²³.

3.4.2. Bolívia

La **Universidad Privada Boliviana** ha estat la primera institució d'educació superior del país a obtenir la certificació ISO 9001:2000 per a tots els seus processos acadèmics i administratius, el desembre de 2003. L'entitat acreditada alemanya TÜV Rheinland-Brandenburg va atorgar la certificació després de revisar més d'un centenar de documents relatius a la qualitat dels processos d'ensenyament, admissió, avaluació, infraestructura, serveis, finances i administració, i realitzar la visita d'auditoria. No ha estat possible confirmar si la biblioteca entra dins de l'abast del sistema de qualitat implementat.

¹²¹ Comunicació personal de Daniel Dei, Departamento de Investigación y Servicios Universitarios de la Escuela de Guerra Naval. Instituto Universitario Naval. 9 juny 2006.

¹²² Comunicació personal de Rosa M. Bestani, Directora de la Biblioteca Mayor. Universidad Nacional de Córdoba. 2 maig 2006.

¹²³ Comunicació personal de Laura Martino, Directora de la Biblioteca Central de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires. 21 abril 2006.

3.4.3. Brasil

Valeria Martin Valls, consultora especialitzada en sistemes documentals de qualitat ha estat assessora d'informació de l'empresa petroquímica **Ipiranga Comercial Química** de Sao Paulo, i ha escrit diversos articles sobre l'enfocament que cal donar a la gestió de la documentació en les implantacions ISO 9000, tant en el cas de la ISO 9001:1994 (Valls, 1996) com en el de la ISO 9001:2000 (Valls, 2003, 2004 i 2006) exposa els conceptes bàsics de la sistemàtica de la documentació dels processos de treball i la seva estructuració i gestió seguint les directrius ISO 9000. En altres publicacions, en especial en la seva tesi doctoral (Valls, 1998), subratlla el rol clau del bibliotecari en les empreses que opten a la certificació i disposen de biblioteca especialitzada.

Un altre cas de gran empresa petroquímica del Brasil que va optar per aquest sistema de gestió de la qualitat fou la **Copene Petroquímica do Nordeste**, de la qual una bibliotecària de la Unitat de Documentació i Informació presentava el sistema de documentació (Veiga, 1994). L'estudi de cas de la tesi de Valls (1998) es basava en aquesta experiència amb ISO 9002 al servei d'informació de Copene.

Dins del sector públic el **Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo** disposa de la certificació de les activitats que du a terme i en l'enunciat de l'abast s'especifica que la biblioteca hi és inclosa.

També dins del sector públic el **Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo** va començar l'octubre de 1999 la implantació d'un sistema de gestió de la qualitat amb la norma ISO 9002:1994 que es certificà el novembre del 2000. Posteriorment es realitzà la transició a la ISO 9001:2000, certificació que disposen des de desembre del 2003. En l'enunciat de l'abast s'especifica que la biblioteca hi és inclosa.

La viabilitat de l'aplicació de les normes ISO a la gestió de la qualitat de les biblioteques universitàries brasileres ha estat estudiada per Vergueiro i De Carvalho (2002). A l'inici de la seva recerca van adonar-se de la inexistència al Brasil de pràctiques formals de certificació per part de les biblioteques universitàries. En base a aquest fet proposen com un pas inicial —previ a la certificació— la via dels premis, i argumenten com a primer motiu que el cost d'obtenció és més baix. Altres factors a considerar —sempre segons aquests autors— són:

- que els premis de qualitat representen un reconeixement general en el país, tant per part governamental com per part de la iniciativa privada.
- que l'avaluació segons els requeriments del premi representen un procés d'avaluació que pot generar canvis en les organitzacions, un cop s'opta per l'adopció de models d'excel·lència preestablerts.

- que els premis de qualitat possibiliten l'adequació dels serveis a les necessitats dels clients.

Els autors creuen que les biblioteques universitàries brasileres podrien prioritzar l'obtenció d'aquest premis com una alternativa viable per a certificar la seva qualitat. La major part de les biblioteques —diuen— necessita ser conscienciada sobre els beneficis de la sistematització dels processos de qualitat i per tant la certificació de les biblioteques es troba en una fase encara molt embrionària.

Amb posterioritat al treball de Vergueiro i De Carvalho, però en la seva mateixa línia, Del Ducca et al. (2003) han realitzat un estudi d'aplicabilitat de la norma en cinc biblioteques d'institucions d'educació superior de la ciutat d'Itajubá, a l'estat de Minas Gerais. Estudien l'estat de la gestió de la qualitat en aquestes biblioteques i constaten la seva necessitat de documentar els seus processos interns i aplicar un sistema de gestió de la qualitat per a contribuir a la seva millor organització, i la importància cabdal del canvi cultural en aquest procés.

L'interès en l'aplicació de la ISO 9001 en les biblioteques sembla haver augmentat en els darrers anys. Valls (2004) en va parlar durant el Curso de Verão - Serviços de Informação, a São Paulo, i Martins i Lotti (2004) van fer-ne una presentació durant el XIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. El mateix any 2004 es va programar un curs de dos dies de durada a diverses ciutats del país titulat "Certificações de Sistemas da Qualidade de Bibliotecas: Normalização por requisitos ISO 9001:2000. Base para projetos de melhoria da qualidade em organizações de serviços de informação". Els professors eren Roberto Cysne —consultor expert en implantació de sistemes de gestió de la qualitat— i Lígia Paixão, exdirectora de la Biblioteca de la Fundação Getulio Vargas i especialista en administració de biblioteques.

El **Centro Universitario Ibero-americano (UNIBERO)**, fundat el 1972, és una institució privada amb seu a São Paulo que va començar a preparar el seu sistema de gestió de la qualitat el març de 1998 i n'obtingué la certificació l'any 1999. UNIBERO fou la primera institució d'educació superior del Brasil a certificar-se per la norma ISO 9002:1994. La certificació s'ha anat renovant i des de maig del 2003 treballen amb la ISO 9001:2000. UNIBERO disposa de quatre biblioteques, que actuen dins del sistema de gestió de la qualitat certificat que abasta tot el centre universitari.

La Biblioteca de la **Fundação Getúlio Vargas** de Rio de Janeiro, anomenada **Biblioteca Mario Henrique Simonsen (BMHS)** va esdevenir el novembre del 2002 la primera biblioteca del Brasil a rebre una certificació independent del seu sistema de gestió de la qualitat ISO 9001:2000, atorgat per l'entitat acreditada Det Norske Veritas (DNV)¹²⁴. Aquest també ha estat el cas d'una

¹²⁴ Comunicació personal d'Evelyse Maria Freire Mendes Assunto, Cap de la Biblioteca Mario Henrique Simonsen. 20 abril 2006.

altra biblioteca d'un centre privat, la **Biblioteca del Centro Universitário Belas Artes de São Paulo**, que obtingué el certificat del seu sistema de qualitat l'any 2004¹²⁵.

Existeixen també diverses institucions d'educació superior amb sistemes de qualitat certificats l'abast dels quals no inclou les biblioteques que els donen suport. Per exemple, el **Centro Universitário São Camilo** ha certificat el procés de matriculació i atenció a l'alumne però no el Sistema Integrado de Bibliotecas Pe. Inocente Radrizzani do Centro Universitário São Camilo¹²⁶.

SENAC Minas Gerais, va ser la primera institució de formació professional a rebre la certificació.

3.4.4. Colòmbia

La **Biblioteca pública de Medellín** ha estat el primer servei bibliotecari que ha obtingut la certificació ISO a Colòmbia. Aquesta biblioteca és pública i pertany a la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO, que és una entitat de seguretat social privada. Van estar treballant en la implementació de la ISO des de 1998 i van rebre la visita d'auditoria de l'entitat certificadora ICONTEC —que és l'organisme que a Colòmbia avalua els processos de gestió de la qualitat— el novembre de 2000, que els atorgà el certificat ISO 9002:1994. Han elaborat un manual de qualitat amb la política, les responsabilitats i l'organigrama, 25 protocols de serveis, 27 procediments i nombroses instruccions i indicadors, tots gestionats des d'una intranet (Rodríguez i Giraldo, 2003).

En l'àmbit universitari fou el **Departamento de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia** el primer que es va posar a treballar en la implementació d'un sistema de qualitat basat en ISO en una biblioteca universitària colombiana. El sistema bibliotecari està conformat per una biblioteca central i set biblioteques de facultat. A partir de l'any 1995, les biblioteques de la universitat van iniciar una sèrie d'accions de millora i al Plan de Desarrollo 1997-2006, s'estableix una visió de futur, "esdevenir l'any 2006 la millor biblioteca universitària del país". Tot seguint el Pla, el 2001, iniciaren la implementació d'un sistema de gestió de la qualitat ISO 9001:2000 on descriuen 28 procediments. Obtingueren la certificació de tot el sistema bibliotecari el desembre del 2002 (López Calle, 2003). Com a iniciativa interessant d'aquesta biblioteca cal mencionar que des de l'inici del pla d'implementació del sistema de qualitat fins el desembre del 2003 van publicar mensualment un butlletí titulat "Nosotros y la calidad" per a

¹²⁵ Comunicació personal de Leila Rabello de Oliveira, Bibliotecària Chefe. Biblioteca del Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. 23 novembre 2005.

¹²⁶ Comunicació personal de Rosa Maria Andrade Grillo Beretta, Supervisão de Biblioteca Centro Universitario São Camilo. 17 octubre 2005.

difondre temes relatius al sistema entre els propis empleats. La publicació és especialment interessant perquè a través d'ella es pot seguir el dia a dia de la implantació i com els responsables de posar en marxa el sistema de qualitat eren molt conscients de la necessitat de motivar el personal. Així, a les pàgines d'aquesta senzilla publicació es troben els avenços de cada subcomitè, mots encreuats —*isograma*— amb paraules relacionades amb la ISO, informació sobre els cursos de formació, calendaris d'actuacions, frases d'autors coneguts més o menys relacionades amb la qualitat, convocatòries d'activitats lúdiques relacionades amb la ISO, resultats de les auditories, punts forts i punts febles, consells sobre com respondre les preguntes dels auditors, no conformitats detectades i accions correctives implementades. El sistema de gestió de la qualitat segueix plenament operatiu i certificat¹²⁷.

La **Universidad Pontificia Bolivariana (UPB)** disposa d'una certificació ISO 9001 de la gestió dels projectes de recerca realitzats a través del **Centro Integrado para el Desarrollo de la Investigación (CIDI)** en les àrees de ciències socials, mèdiques i enginyeries. L'abast inclou la gestió de les col·leccions i serveis al públic, el préstec de material, la difusió de les col·leccions i la formació d'usuaris a les biblioteques de la universitat, a més de la gestió cultural de la Biblioteca Central. El sistema de biblioteques de la UPB és una unitat de servei que comprèn la Biblioteca Central, la Biblioteca de Ciències de la Salut i, a més a més, les biblioteques escolars de batxillerat i primària del Colegio UPB. En total sumen 150.000 volums i 3.500 títols de revistes.

Diverses universitats colombianes i les seves biblioteques estan treballant en la implantació de sistemes de qualitat encara que no hi ha constància que cap altra, a més de les mencionades, hagi ja assolit la certificació.

L'any 2002 Zenit del Carmen de Arco va presentar la seva tesi de llicenciatura sobre el disseny d'un model de qualitat aplicat a l'àrea de processos tècnics de la Biblioteca Central de la **Universidad del Norte**, Barranquilla. La biblioteca s'estava plantejant tirar endavant amb la certificació i estaven treballant en els procediments dels processos clau de la biblioteca, tot seguint els requeriments de la ISO 9001:2000, però no es té constància que finalment hagin optat per la certificació.

També s'han plantejat l'aplicació de la norma a la Biblioteca de la **Pontificia Universidad Javeriana de Cali**. Dins del pla estratègic de la universitat la qualitat s'ha considerat un factor clau. El 1990 es va fer un diagnòstic de la gestió de la biblioteca i els resultats van evidenciar que distaven bastant dels requeriments de la norma. Es va dissenyar un mapa de processos i es desenvolupà un sistema d'indicadors, però no es fa referència a fer el pas a la certificació (Ochoa i Findlay, 2003).

¹²⁷ Comunicació personal de Piedad Bermúdez, Directora del Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Antioquía. 22 novembre 2005.

La **Universidad La Gran Colombia. Seccional Armenia** ha organitzat un sistema de qualitat el manual de qualitat de la qual dedica un apartat a la biblioteca. Estrictament, no es tracta d'un manual conforme amb la ISO 9001 ni, d'altra banda, sembla que hi hagi cap pla de certificació en marxa.

La **Universidad Tecnológica de Pereira** es trobava el 2005 treballant en la implantació del seu sistema de qualitat, en un projecte amb una duració prevista de 18 mesos.

També hi està treballant la **Universidad Libre - Seccional Calí**, des de setembre del 2004. En aquest cas entre els processos administratius sí que han considerat la gestió de la biblioteca.

La Biblioteca General de la **Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano** està implementant un sistema de gestió de la qualitat, però encara no es troba en condicions de certificar-lo.

La **Fundación Universitaria Ceipa** va assolir el 2004 la certificació del seu sistema de qualitat. L'abast inclou el disseny, desenvolupament i prestació del servei d'educació superior i formació empresarial, i la prestació del servei de consultoria, però no ha estat possible conèixer si la biblioteca en forma part.

La **Universidad de La Sabana**, i la **Universidad Santo Tomás** disposen de certificacions ISO 9001, però en cap d'elles s'inclou el procés de biblioteca.

El juny del 2005 **ICONTEC** va editar la GTC 200. *Guía para la implementación de la Norma ISO 9001 en establecimientos de educación preescolar, básica, media y establecimientos de educación no formal.*

3.4.5. Costa Rica

William Delgado (1998) exposa en una jornada sobre arxius organitzada per la Dirección General del Archivo Nacional la aplicació de les ISO a un arxiu central.

El **Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información (SIBDI) de la Universidad de Costa Rica** va iniciar l'any 2001 un procés d'autoavaluació per tal d'implementar un sistema de qualitat certificable ISO 9000 però, de moment, no sembla que el projecte hagi arribat fins la certificació¹²⁸.

¹²⁸ Comunicació personal de María Eugenia Briceño, Directora del Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información (SIBDI) de la Universidad de Costa Rica. 19 juliol 2001.

3.4.6. Cuba

Portuondo (1998) escriu sobre el tema a *Ciencias de la Información* on presenta algunes definicions conceptuals relacionades amb el disseny i implantació de sistemes de qualitat basats en la ISO 9000 en organitzacions d'informació.

El 1999 la **Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología** va començar a preparar un sistema d'assegurament de la qualitat basant-se en la Norma ISO 9002 gràcies al projecte "Organización de un sistema de calidad para unidades de información de acuerdo con las normas ISO 9000", presentat per l'**Instituto de Información Científica y Tecnológica de Cuba (IDICT)** i finançat per l'Agencia de Información para el Desarrollo. L'abril de 2001 havien acabat l'elaboració de tota la documentació —el manual de qualitat i 23 procediments— que va ser aprovada el novembre del 2001 pel consell científic del IDICT. Des d'aleshores s'apliquen tots els procediments i instruccions de treball (Sené, 2001).

També sense arribar a la certificació s'ha emprat la normativa ISO 9000 a la **Biblioteca Médica Nacional**, on l'han aplicat per a documentar el procés de catalogació (Jiménez Miranda, 2003).

3.4.7. Equador

A l'Equador no s'han localitzat biblioteques de centres d'educació superior certificades.

La **Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador** va certificar el seu sistema de la qualitat (Verkovitch, 2005) però en l'abast no s'hi va incloure la biblioteca¹²⁹.

La **Universidad Tecnológica Indoamérica (UTI)** està treballant en la implementació d'un sistema de qualitat però no ha estat possible conèixer l'abast previst.

¹²⁹ Comunicació personal de Paulina Cadena, Responsable del Sistema de Gestión de la Calidad de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. 22 novembre 2005.

3.4.8. El Salvador

Diverses universitats privades del país han certificat o estan en vies de certificar les seves activitats.

La primera universitat del país que obtingué la certificació és la **Universidad Francisco Gavidia**. L'auditoria es portà a terme el desembre del 2003 i l'abast de la certificació inclou tots els serveis, també la biblioteca.

Una altra universitat privada certificada des de desembre del 2004 és la **Universidad "Dr. José Matías Delgado", "La Matías"** de San Salvador. Disposa d'una biblioteca central amb un fons de 25.000 volums que es troba fora de l'abast de la certificació —que únicament inclou tres processos administratius i acadèmics— tot i que és previst anar afegint processos fins que tota la institució estigui certificada¹³⁰.

Altres universitats privades —com per exemple la **Universidad Dr. Andrés Bello**— es troben en procés d'implementació de sistemes de gestió de la qualitat amb vistes a la certificació.

El procés d'implementació del sistema de gestió de la qualitat a la **Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez (ENA)** s'inicià el 2003 i la certificació s'obtingué l'abril del 2005. El sistema de qualitat certificat abasta les activitats d'educació superior i capacitació agropecuària i agroindustrial. Entre els procediments descrits en el sistema s'inclou el del funcionament de la biblioteca¹³¹.

L'**Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA)**, amb seu a Santa Tecla i tres centres regionals, és un organisme autònom d'administració privada que depèn del Ministeri d'Educació. El maig del 2005 va rebre la certificació del sistema de qualitat de la seva àrea d'educació continuada i fa esment al disseny, la planificació l'execució i la supervisió dels cursos i diplomatures dels centres de capacitació en anglès, informàtica i gestió empresarial. No ha estat possible comprovar si l'abast inclou també el servei de biblioteca.

L'**Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (ISEADE)** és una escola de negocis que ha rebut la certificació del sistema de gestió de la qualitat ISO 9001:2000 del seu programa de mestratge en administració d'empreses i la seva unitat de serveis empresarials. Tampoc ha estat possible comprovar si l'abast inclou la biblioteca.

¹³⁰ Comunicació personal de Sara Escobar de González, Directora de la Biblioteca de la Universidad "Dr. José Matías Delgado". 30 novembre 2005.

¹³¹ Comunicació personal d'Alberto Escobar, Subdirector General de ENA. 29 novembre 2005.

3.4.9. Hondures

A Hondures es troba certificada una universitat privada, la **Universidad Católica de Honduras “Nuestra Señora Reina de la Paz” (UNICAH)**. L'abast de la certificació, datada el 2003, inclou la prestació del servei d'educació superior, de pregrau i postgrau. Han estat definits 10 processos, un dels quals és el de la biblioteca¹³².

3.4.10. Panamà

Al Panamà l'única biblioteca amb un sistema de qualitat certificat ISO 9001:2000 és la **Biblioteca de la Autoridad del Canal de Panamá**¹³³.

El **Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Panamá** l'any 2005 estava realitzant un procés d'avaluació de tot el sistema bibliotecari i el seu director preveia la preparació posterior d'un pla estratègic on podria plantejar-se l'aplicació de la normativa ISO¹³⁴.

3.4.11. Paraguai

L'any 2002 existien al Paraguai 20 universitats. L'única universitat que disposa de certificació ISO 9001:2000 és la **Universidad Americana**, que fou de les primeres universitats privades llatinoamericanes a obtenir-la. L'abast de la certificació obtinguda el 2003 inclou els processos desenvolupats pel vicerectorat acadèmic: servei d'educació i informació acadèmica als usuaris, però dos anys abans ja havia certificat els processos desenvolupats pel vicerectorat d'economia i administració, amb la qual cosa passava a estar totalment certificada (Quintana, Talavera i Martini, 2003). No ha estat possible determinar el tipus de vinculació de la biblioteca al sistema de qualitat general.

¹³² Comunicació personal de Sandra E. De Velásquez, Directora Ejecutiva de Calidad de la UNICAH. 29 novembre 2005.

¹³³ Comunicació personal de Rolando Cochez Lara, Director de la Biblioteca Autoridad del Canal de Panamá. 11 agost 2005.

¹³⁴ Comunicació personal d'Octavio Castillo, Director del Sistema de Bibliotecas Universitarias de la Universidad de Panamá. 12 agost 2005.

3.4.12. Perú

Al Perú s'ha ocupat del tema Telleria (1996), que presenta una introducció general a les normes ISO 9000 en la revista que publica la biblioteca nacional d'aquest país.

La **Universidad de San Martín de Porres** va obtenir una certificació ISO 9002:1994 el desembre del 1999 però l'abast es limitava a les activitats de la seva Oficina de Admisión. La certificació s'ha renovat amb la ISO 9001:2000 i segueix vigent, però no s'ha ampliat l'abast.

Una altra universitat privada, la **Universidad Norbert Wiener**, va obtenir la seva certificació el març del 2000. El seu mapa de processos mostra la biblioteca entre els processos de suport (Horna, 2004).

Centrum Católica és l'escola de negocis de la **Pontificia Universidad Católica del Perú** i va assolir la certificació del sistema de gestió de la qualitat l'any 2003. Dins de l'abast hi és inclòs el **Centro de Información, Documentación y Sistemas**.

Organitzat pel **Colegio de Bibliotecólogos del Perú**, el 7 de juliol de 2005 el bibliotecari mexicà Daniel Moreno Jiménez —autor, com ja s'ha comentat, d'una guia sobre la ISO 9001 a biblioteques— va impartir un curs taller titulat: "La certificación ISO de bibliotecas y unidades de información: un futuro de cambio, interpretando la norma ISO 9001-2000".

3.4.13. República Dominicana

El 2001 el Consejo Nacional de Educación Superior de la República Dominicana tenia previst incentivar la qualitat de les 37 biblioteques universitàries del país i una de les possibilitats que s'havia plantejat era mitjançant la promoció de la normativa ISO 9000¹³⁵, però no s'ha localitzat cap biblioteca universitària certificada en aquest país.

En l'àmbit de la formació s'han localitzat dues institucions certificades però en cap dels dos casos es coneix si l'abast inclou les biblioteques dels centres. Es tracta, per una banda, de l'**Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP)** i, de l'altra, la **Fundación OSCUS-San Valero**, una escola religiosa que es dedica a l'educació secundària, professional i d'adults

¹³⁵ Comunicació personal de Rafael Bello, Director Técnico del Consejo Nacional de Educación Superior de la República Dominicana. 15 abril 2000.

que obtingué la certificació ISO 9001:2000 per totes les activitats que realitza el juny del 2005.

3.4.14. Uruguai

La **Escuela Naval** disposa des del 2003 d'un sistema de gestió de la qualitat certificat que abasta el disseny i la prestació de serveis educatius per la formació d'oficials de l'armada i de la marina mercant. No ha estat possible conèixer si l'abast inclou el servei de biblioteca.

La **Universidad de la Empresa (UDE)** és una universitat privada que va assolir la certificació del seu sistema de gestió de la qualitat l'abril del 2004. L'abast inclou els processos acadèmic, comercial i administratiu. El servei de biblioteca apareix en el sistema com un procés de suport al procés acadèmic¹³⁶.

3.4.15. Veneçuela

A Veneçuela únicament s'ha localitzat el cas de la **Universidad Marítima del Caribe (UMC)**, que és una universitat privada que l'any 2003 certificà el seu sistema de qualitat, que inclou la biblioteca com un procés de suport. Aquesta universitat va signar el 2005 un conveni amb la **Universidad Fermín Toro (UFT)** en el qual un dels acords és el de donar suport a la implementació del sistema de qualitat de la UFT.

3.4.16. Xile

No s'ha localitzat cap biblioteca certificada en aquest país.

La **Universidad Mayor** ha certificat únicament els seus programes de postgrau.

L'**INACAP** és la institució privada d'educació superior més gran del país, amb una àmplia oferta d'estudis tècnics i professionals. Des d'octubre de 2001 disposa d'una certificació dels processos de formació continua, però el sistema de qualitat no contempla l'existència del servei de biblioteca¹³⁷.

¹³⁶ Comunicació personal de Pablo Chocho Bevilacqua, Responsable de Calidad UDE. 24 abril 2006.

¹³⁷ Comunicació personal de M. Angélica Winter G., Directora Relaciones Internacionales INACAP Corporación. 18 octubre 2005.

IEDE Chile és una escola de negocis que el maig del 2006 estava treballant en la implantació d'un sistema de gestió de la qualitat en vistes a certificar-lo.

3.4.17. Altres països americans

No ha estat localitzada cap biblioteca certificada amb la ISO 9001:2000 als països següents: Antigua i Barbuda, Aruba, Barbados, Belize, Dominica, Grenada, Guatemala, Guayana francesa, Guyana, Haití, Illes Verges, Jamaica, Nicaragua, Puerto Rico, Saint Vicent i les Grenadines, Santa Lucia, Suriname i Trinidad i Tobago.

3.5. Oceania

3.5.1. Austràlia

Austràlia ha mostrat un interès notable per la utilització de les ISO 9000 a tota mena d'organitzacions i, en concret, en les possibles aplicacions a arxius, biblioteques i centres de documentació (Beattie i Sohal, 1999).

Duff i McKemmish (2000) han estudiat de quina manera les ISO 9000 subratllen el paper que juguen els arxius en els sistemes de qualitat de les empreses i demostren com les metadades poden ajudar a les organitzacions a assolir els requeriments de la ISO 9000. La relació de les metadades —i més concretament de l'estàndard NRKMS (New South Wales Recordkeeping Metadata Standard)— amb les ISO 9000 per a facilitar la convergència entre empreses i arxius ha estat també estudiada per Cumming (2002).

Els arxivers australians van aprofitar l'edició de les normes ISO 9000:2000 per realitzar, al llarg del març de 2001, una sèrie de presentacions per tot el país per tal de promoure la versió revisada de les ISO i donar a conèixer el rol dels arxius dins del marc de les ISO 9000. El Comitè Tècnic d'Arxius de **Standard Austràlia**¹³⁸ —l'entitat de normalització australiana— va coordinar la participació dels arxivers en aquestes presentacions. El seu objectiu era mostrar la sinèrgia existent entre la gestió d'arxius i la gestió de la qualitat a les empreses. Per això les presentacions van enfocar la relació del les ISO 9000 amb l'estàndard australià d'arxius AS 4390-1996: *Records Management* i la

¹³⁸ Standards Australia representa a Austràlia a la International Organization for Standardization (ISO). <http://www.standards.org.au/> [Consulta: 22 agost 2006].

norma ISO 15489 de gestió d'arxius i com una bona aplicació conjunta de les normes contribueix a l'organització del coneixement i a l'eficiència organitzativa (Cumming, 2002).

Graham (1998) exposa l'evolució d'un pla d'implantació de la gestió de la qualitat a la **New South Wales State Library** que s'inicià el 1996, encara que no s'ha pogut comprovar que disposin de certificació ISO 9001 del seu sistema de gestió de la qualitat.

També a Austràlia, com arreu, les empreses de serveis que treballen de subministradors de les biblioteques s'han anat certificant. Alguns exemples en són **James Bennett, DA, Blackwells** o l'empresa de consultoria de la informació **Information Enterprises Australia Pty Ltd (IEA)**.

En l'àmbit de la biblioteca pública la **City of Sydney Library** va desenvolupar durant el període 2000-2001 el projecte d'implementació del sistema de gestió de la qualitat basat en ISO 9001:2000.

D'altra banda, l'abast de la certificació del **Lake Macquarie City Council** inclou explícitament la biblioteca.

La **National Information and Library Service** de l'estat de Victòria disposa de la certificació ISO 9001:2000 dels seus serveis d'edició i informació per a persones amb dificultats visuals.

L'educació superior a Austràlia ha sofert des de finals dels anys 80 del segle passat un canvi radical que l'ha portat a transformar les universitats en empreses comercials cada vegada menys depenents del finançament públic i, amb l'arribada de la competitivitat, a partir dels anys 90 els temes relatius a la qualitat van anar guanyant cada vegada més preeminència (Sharma i Harch, 2002; Murray i Dollery, 2005).

Encara que la ISO 9001 s'està introduint bastant lentament en el sector públic, Austràlia és —amb un total de 19.975 certificacions l'any 2004— un dels països amb major nombre de certificacions per càpita (Singh i Nahra, 2006).

La ISO 9001 és un sistema de gestió de la qualitat molt habitual dins del sector educatiu australià. Es troba, sobretot, a les institucions que ofereixen cursos de formació professional tècnica, els TAFE (Technical and Further Education), que solen estar vinculats a les universitats, i es troben també moltes implantacions ISO 9001 a les àrees de les universitats que estan especialitzades en donar formació més enllà de les fronteres del país. El nombre d'implantacions en altres àrees i en centres i departaments universitaris és més aviat reduït. Amb tot, dins de l'àmbit bibliotecari, s'han pogut localitzar alguns exemples.

La ISO 9000 va interessar força les biblioteques universitàries australianes a meitats dels anys 90 i s'han realitzat algunes implantacions posteriors a l'auditoria de qualitat realitzada el 1994 des del govern en vistes a la reorganització del sistema d'educació superior. El resultat de l'avaluació va mostrar que en molts casos la biblioteca universitària havia estat capdavantera en la introducció de processos d'assegurament de la qualitat: de 30 biblioteques universitàries que van respondre, 18 van dir que tenien un sistema de qualitat operatiu abans de l'enquesta, i una d'elles ja emprava un sistema de qualitat basat en la ISO 9000 (Williamson i Exon, 1996).

Un projecte nacional titulat "**Best Practice for Australian University Libraries**" va investigar el 1999 les millors pràctiques dins de les biblioteques universitàries australianes, com un marc pel benchmarking. Encara que moltes biblioteques ja eren prou proactives en vers la qualitat, aquestes activitats no necessàriament eren conegudes o comunicades fora de la universitat i el projecte promovia aquesta difusió. Durant el projecte es van estudiar els models de gestió de la qualitat usats per les biblioteques universitàries, que anaven des dels Premis Australians a la Qualitat, al quadre de comandament integral, els diversos enfocaments de TQM i les ISO 9000. L'estudi va mostrar les certificacions ISO 9000 particularment associades a serveis electrònics. Els resultats del projecte —publicats l'any 2000 amb el títol de **Best Practice Handbook for Australian University Libraries**— posaven de manifest que, de les 38 biblioteques universitàries australianes, n'hi havia 10 amb projecte ISO assolits o en curs. Les autores de l'estudi (Wilson i Pitman, 2000) assenyalaven la convergència entre biblioteca i serveis informàtics com un dels motius que portaria a l'adopció de sistemes de qualitat basats en la ISO 9000 i conclouien —probablement amb un excés d'optimisme— augurant un gran futur a l'aplicació de les ISO a les biblioteques universitàries australianes.

La **University of Ballarat Library** mostrava en el *Best Practice* que tenia interès en les ISO 9000, sobre tot en termes relacionats amb les tecnologies de la informació, però la universitat únicament disposa de la certificació ISO 9001:2000 de la seva divisió de formació professional (TAFE Division). Aquesta dualitat es dona a moltes universitats australianes, que fan un enfocament de la gestió de la qualitat diferent per la universitat pròpiament dita que per a les seves divisions dedicades a la formació professional. A la University of Ballarat segueixen els cicles d'avaluació cada cinc anys que estableix la Australian Universities Quality Agency (AUQA) mentre que la seva TAFE Division, es guia per l'Australian Quality Training Framework (AQTF), un marc que coincideix amb els requisits de la ISO, de manera que poden tenir els sistemes de gestió de la qualitat AQTF i ISO integrats i implementats com un únic sistema.

La **Deakin University Library** en l'estudi de 1999 considerava el model ISO com un dels possibles models a implementar però, dels tres certificats ISO que disposa aquesta universitat, no en hi ha cap que integri la biblioteca dins del seus abast (McKnight, 2002). Els certificats són el de la divisió d'arquitectura i manteniment, certificada des de 1996, el de DeakinPrime, dedicada a la

formació professional i certificada des de 2002 i el del servei de reprografia, certificat des de 2004.

En el cas de la **Monash University Library** al *Best Practice Handbook* indicava que es plantejava certificar la seva biblioteca digital. Prèviament, l'any 1995, la biblioteca havia començat el procés de desenvolupar el seu pla estratègic 1996-2000, que incloïa un pla d'assegurament de la qualitat, de manera que, el mateix 1995, es va organitzar un curs sobre la certificació amb la ISO 9000, de cara a familiaritzar els responsables de la biblioteca en les metodologies, procediments i processos. A 2006, la Monash University Library no està certificada ni té previst de fer-ho. La universitat té el seu propi marc cíclic d'avaluació de la qualitat i la biblioteca en forma part. La seva directora indica que “no és tan detallat com la ISO 9001, però porta bons resultats”¹³⁹. La Monash University disposa d'algunes certificacions, com el projecte que presenta Benka (2000) del pla d'implementació al sector administratiu de la Facultat de Tecnologies de la Informació. El projecte es va estimar d'una durada de 18 mesos i també ha estat descrit per McGie i Bourrilhon (2003). La certificació, assolida el febrer del 2003, es preveia que s'aniria estenent a d'altres àmbits, concretament als campus que aquesta facultat té a Malàisia i Sudàfrica. I així ha estat ja que —a Malàisia— la Monash University disposa d'una biblioteca conjunta amb el Sunway College, la **Tun Hussein Onn Library**, amb el sistema de gestió de la qualitat certificat amb la ISO 9001:2000.

En el *Best Practice Handbook* s'indicava també que la **University of Newcastle Library and Computing** i la **Northern Territory University Library** es plantejaven l'adopció de la ISO 9001 per la gestió dels recursos d'informació però, a 2006, cap de les dues disposa de certificació. L'any 2003 la **Northern Territory University** va canviar de nom i passà a denominar-se **Charles Darwin University (CDU)**. La directora de la **Charles Darwin University Library** confirma que, encara que la universitat disposa de diverses àrees certificades ISO 9001, la biblioteca no es troba certificada¹⁴⁰.

Una experiència molt notable és la que aporta la **RMIT University Library (Royal Melbourne Institute of Technology)**. En aquest cas, és tota la Universitat la que disposava des de 1998 d'una certificació ISO 9001:1994 que cobria l'ensenyament i l'aprenentatge a nivell de grau, la recerca i el desenvolupament, i tots els serveis de suport de les activitats del RMIT (Joosten, Scarlett i Heywood, 1999). A finals del 2001 van ampliar també la certificació als estudis de postgrau i van fer el pas a la ISO 9001:2000. En l'actualització de la certificació del 2003 van posar encara més èmfasi en

¹³⁹ Comunicació personal de Cathrine Harboe-Ree, University Librarian. Monash University. 29 juny 2006.

¹⁴⁰ Comunicació personal de Ruth Quinn, Director Library and Information Access, CDU. 16 gener 2006.

l'assoliment dels resultats, en línia amb el pla estratègic de la universitat, que valorava especialment la ISO com una eina que garantia l'èxit en les auditories de la **Australian Quality Training Framework (AQTF)**, i de la **Australian Universities Quality Agency (AUQA)**. Però el RMIT —que ha desenvolupat una cultura i una pràctica de la millora continua i de la innovació en l'ensenyament sota ISO— a meitat del 2004 va prendre la decisió d'abandonar la certificació del seu sistema de qualitat, biblioteca inclosa¹⁴¹.

La **Swinburne University Library** al *Best Practices* era una de les biblioteques que indicava que tenia previst de certificar-se amb la ISO, i la universitat ja havia iniciat els estudis preliminars sobre la seva aplicabilitat anys enrere (Cresp, 1996). Curiosament, el 1994 el dubte estava entre certificar-se per la ISO o adoptar un sistema anomenat **Scottish Quality Management System (SQMS)**, especialment dissenyat pel camp de la formació que, a la seva vegada, es va desenvolupar des de la ISO 9000 i s'adaptà a universitats. Finament es va adoptar el SQMS que, a més, és l'acrònim de **Swinburne Quality Management System**. Aquest sistema va anar evolucionant i s'integrà completament en la planificació estratègica de la universitat el curs 2002-03. De tota manera, a la branca de la universitat que es dedica a la formació professional, la **TAFE Division de la Swinburne University**, es fa servir ISO 9001:2000 perquè, com tots els centres TAFE, ha de demostrar que disposa d'aquest certificat a l'**Australian Quality Training Framework (AQTF)**, com a condició per a ser registrada com a **Registered Training Organisation (RTO)** (Carmichael, 2002).

La **UNSW Library (University of New South Wales)** es plantejava —sempre segons el *Best Practice Handbook*— una combinació d'ISO i el Premi Australià a la Qualitat pel 2000. La biblioteca va incloure, entre les línies estratègiques de l'any 1998, la revisió dels processos de treball com activitat preliminar a la implantació d'un sistema de qualitat basat en les ISO 9000 i es dissenyà un pla de treball. Però com que un dels factors que influeixen en l'èxit de qualsevol projecte és que tot el personal disposi d'una correcta informació inicial, la direcció de la biblioteca va preparar el document titulat *UNSW Library Quality Management Framework: Information for Staff* on exposava els motius i el calendari — dos anys— per assolir la certificació ISO. Al document s'indica que es comptaria amb l'assistència del responsable de qualitat de la Universitat i de l'Àrea de Recursos Humans donant suport al projecte. Informava també que tot el personal rebria la formació adequada i que l'enfocament que s'havia pensat donar al projecte era el de la certificació per àrees, a mesura que anessin sent reestructurades, i en vistes a que —a mig termini— es pogués assolir la certificació completa de tots els serveis.

Quan la UNSW Library es va posar a treballar en el projecte no existien encara exemples de biblioteques universitàries australianes certificades. Únicament la Monash University Library s'estava plantejant contractar el serveis d'una

¹⁴¹ Comunicació personal de Craig Anderson, Director, RMIT University Library. 12 febrer 2006.

consultora per implementar-la i no existien gairebé casos de biblioteques certificades que no fossin d'empreses. Per aquest motiu, abans d'endegar definitivament el projecte de certificació, la directora de la biblioteca, Isabella Trahn, va visitar els mesos de juny i juliol de 1998 diverses biblioteques universitàries europees i nord-americanes que excel·lien en temes de qualitat. El resultat és un document ben interessant, *Reflections on Overseas Quality Management Site Visits*, on l'autora lamenta el poc coneixement que de la feina que es fa a Austràlia en tenen els europeus i constata que les biblioteques a Europa i als Estats Units es mouen vers models d'autoavaluació basats en adaptacions de EFQM o Baldrige Award (Trahn, 1998). No ha estat possible conèixer en quin moment es va interrompre el projecte però el juny del 2005 la web de la UNSW Library ja no feia cap menció al seu sistema de qualitat.

La **University of Southern Queensland** va ser la primera en rebre una certificació ISO 9001 pel seu ensenyament a distància. També fa servir els principis del Premi Australià a la Qualitat, els de Deming i els de les ISO. La universitat disposava del certificat de qualitat ISO de diversos de les seves unitats de gestió des de 1997 però la biblioteca no va rebre el certificat ISO 9001:2000 fins el setembre del 2002 i, el gener de 2006, seguia certificada¹⁴².

La **University of South Australia** disposa, des de maig del 1996, de la certificació del sistema de qualitat ISO 9001 de la seva unitat de recerca i consultoria.

A la **Victoria University** tenen certificada la **TAFE Division** des de 1996. Posteriorment s'han certificat alguns departaments administratius i, des de l'any 1999, la **VUT Library** també es troba dins de l'abast de la certificació ISO 9001. El sistema de gestió de la qualitat de la biblioteca és un sistema integrat amb el general de la universitat¹⁴³.

Algunes universitats han optat per anar introduint les certificacions únicament en un servei o departament. Aquest és el cas de l'**Adelaide University**, on el seu Departament d'Enginyeria Química va convertir-se l'any 2000 en el primer departament d'aquesta matèria a Austràlia que disposava de la certificació ISO 9001:2000 en temes relatius a la docència, l'administració i la consultoria. La **Barr Smith Library**, que dóna suport al departament, es troba fora de l'abast de la certificació¹⁴⁴.

¹⁴² Comunicació personal de Jennifer Redding, Management Services Librarian. University of Southern Queensland. 31 gener 2006.

¹⁴³ Comunicació personal de Frances O'Neil, Manager, Library Services. 18 gener 2006.

¹⁴⁴ Comunicació personal de Kay Leverett, Research Librarian for Engineering & Architecture Barr Smith Library University of Adelaide. 4 juliol 2006.

La **University of Melbourne** té certificada l'activitat de la seva **Faculty of Land and Food Resources** però no ha estat possible confirmar si la biblioteca de la facultat té una relació directa amb el sistema de qualitat.

La **University of Wollongong** té un centre, el **Wollongong University College** amb la seva oferta formativa certificada ISO 9001. La **University of Wollongong Library** no ha optat per certificar-se tot i que alguns procediments del seu manual de gestió: "Planning and development", " Staff matters" estan estructurats molt en la línia de seguir la ISO. L'opció ha estat, en aquest cas, la d'assolir l'*Investor in People*.

La **Griffith University** té certificada amb ISO 9001 la seva divisió internacional i algunes unitats. Pel que respecta al servei de biblioteca, les 7 biblioteques de la Griffith University formen part de la **Information Services Division** en la qual han convergit les biblioteques i d'altres serveis. L'any 2004 van decidir adoptar un sistema de qualitat únic que es troba en procés d'implementació. L'opció ha estat **ITIL (IT Infrastructure Library)**¹⁴⁵ que, essencialment, és una sèrie de documents emprats per ajudar a la implementació d'un marc per la gestió de les tecnologies de la informació i que recentment s'ha adaptat a les directrius de la ISO 20000:2005 *Information technology -- Service management*¹⁴⁶.

La **Central Queensland University** també disposa de diverses certificacions entre les quals no figura la biblioteca. La **Division of Library Services** ha creat el seu sistema de gestió de la qualitat en base al model de procés de negoci i el quadre de comandament integral¹⁴⁷.

La **Curtin University of Technology** també té certificada l'activitat de la seva oficina internacional i la d'algunes unitats departamentals. Cap, però, inclou el servei de biblioteca. Per gestionar la qualitat la biblioteca ha implementat un marc propi on integren diversos instruments, un dels quals és Libqual¹⁴⁸.

La **Macquarie University** també té certificada l'activitat de la seva oficina internacional i el **Sydney Institute of Business and Technology (SIBT)**.

La **Queensland University of Technology** disposa de diverses certificacions ISO 9001 cap de les quals afecta el servei de biblioteca que, per gestionar la

¹⁴⁵ Es pot trobar més informació sobre les finalitats i metodologia de ITIL a la seva web <http://www.itil.org.uk>. [Consulta 23 agost 2006].

¹⁴⁶ Comunicació personal de Con Graves, Director Library & Learning Environment Services, Griffith University. 15 gener 2006.

¹⁴⁷ Comunicació personal d'Elke Dawson, Acting Director and Technical Services Librarian Division of Library Services. Central Queensland University. 18 gener 2006.

¹⁴⁸ Comunicació personal de John Frylinck, Deputy University Librarian. 29 juny 2006.

seva qualitat, ha implementat un sistema basat en el quadre de comandament integral¹⁴⁹.

La **University of Western Australia** ha certificat els processos d'algunes de les seves escoles amb ISO 9001 però aquests certificats no tenen cap impacte en els processos de la biblioteca, que no ha adoptat cap sistema formal de gestió de la qualitat¹⁵⁰.

La **Trobre University** també té certificada l'activitat de la seva oficina internacional i alguna altra unitat. Els sistemes certificats, tampoc en aquest cas, tenen cap impacte sobre els processos desenvolupats a la biblioteca¹⁵¹.

L'**Australian Maritime College** és un centre d'educació superior creat el 1978 que, com la majoria dels centres de formació d'aquest sector, disposa de certificació ISO. Quan es va posar en marxa el sistema de gestió de la qualitat la biblioteca hi va jugar un cert paper de centre pilot perquè ja tenia processos identificats però ja fa alguns anys que la biblioteca no rep visites d'auditoria ISO, encara que sí d'altres organismes, com la de l'Australia Universities Quality Agency (AUQA) l'any 2003¹⁵².

El **New South Walles Department of Education and Training (NSWDET)**, que vetlla per la formació des de l'etapa inicial i l'educació secundària, també s'ocupa dels cursos TAFE i d'altres programes educatius. Des de ben aviat es va adoptar la certificació ISO 9000 per a desenvolupar i mantenir els procediments de desenvolupament curriculars, productes i serveis dels TAFE per tal de gestionar-los de manera més efectiva i nombrosos instituts han estat certificats. El desembre de 1997 el **Riverina Institute** va esdevenir el primer institut TAFE de Nova Gal·les del Sud, i el segon a Austràlia, a rebre la certificació ISO 9001 per a totes les seves activitats (NSWDET. *Annual Report 1998*).

Helen Moore (1998), bibliotecària al **Northern Melbourne Institute of TAFE** a Victoria, presenta la certificació ISO obtinguda el 1996 per la de la seva institució, que dona servei a 30.000 alumnes distribuïts en diversos campus. La xarxa de biblioteques té una forta presència a tots els campus. Abans de la implantació del sistema de qualitat cada campus tenia establert un sistema propi i la introducció de la ISO com a marc de la qualitat els ha permès revisar l'estructura de la xarxa amb la introducció d'un sistema de préstecs ben

¹⁴⁹ Comunicació personal de Gaynor Austen Director, Library Services. 16 gener 2006.

¹⁵⁰ Comunicació personal de John Arfield, University Librarian, University of Western Australia. 24 gener 2006.

¹⁵¹ Comunicació personal de Barbara Paton, Acting University Librarian. La Trobre University. 23 gener 2006.

¹⁵² Comunicació personal d'Andrew Parsons, Library. Australian Maritime College. 30 juny 2006.

documentat, establir uns mecanismes formals d'atenció als usuaris, implicar tot el personal en la presa de decisions, formar el nou personal per a les noves circumstàncies i crear compromís amb el procés de canvi.

L'abast de la certificació del **Sunraysia Institute of TAFE** inclou, de manera explícita, la biblioteca.

3.5.2. Nova Zelanda

Nova Zelanda és un país amb moltes empreses i àmbits de l'administració certificats. En un estudi sobre les empreses certificades d'aquest país es mostrava com —a l'hora de decidir la implementació d'un sistema de qualitat— a les empreses petites pesen molt els factors externs i un cop assolida la certificació no amplien el programa a d'altres activitats en la cerca de l'excel·lència. Les empreses grans, en canvi, sí que valoren la necessitat interna de gestionar la qualitat i posar en marxa d'altres activitat TQM (Lee i Palmer, 1999).

En l'àmbit de la biblioteca pública s'ha localitzat un exemple a **Hamilton City**, una ciutat de 100.000 habitants, on han implementat un sistema de gestió de la qualitat certificat ISO 9001 que abasta tota l'activitat municipal, i que inclou una biblioteca central i una xarxa de cinc biblioteques amb una plantilla total de 20 persones.

No hi ha biblioteques universitàries certificades amb ISO 9001 a Nova Zelanda¹⁵³.

En el camp educatiu el **Waiariki Institute of Technology** va ser, l'any 1995, la primera institució d'educació superior certificada amb ISO 9001 al país. La certificació segueix vigent però no ha estat possible conèixer si el seu abast inclou la biblioteca.

3.5.3. Altres països oceànics

Fora d'Austràlia i Nova Zelanda no hi ha d'altres països amb infraestructures suficientment grans que poguessin fer preveure una possible localització de biblioteques d'institucions d'educació certificades. Amb tot, s'ha realitzat la comprovació.

¹⁵³ Comunicació personal de Rob Arlidge, Business Development Manager. LIANZA, The Library and Information Society of New Zealand. 24 gener 2006.

No existeixen biblioteques amb sistemes de gestió de la qualitat certificats ISO 9001 a cap dels següents països: Kiribati, Illes Fiji, Illes Marshall, Illes Solomon, Micronèsia, Nauru, Palau, Papua Nova Guinea, Samoa, Tonga, Tuvalu ni Vanuatu. En el cas d'aquest darrer país, la **University of Port Vila Limited** disposa de certificació del seu sistema de qualitat, però no inclou la biblioteca¹⁵⁴.

3.6. Àsia

Els mitjans disponibles i les limitacions lingüístiques no permeten més que donar una ullada molt superficial a zones geogràfiques tan extenses com Àsia i Àfrica. A Àsia, el que sí que es pot constatar és l'interès estratègic a nivell governamental que han despertat les ISO 9000 en països del sud-est asiàtic com, per exemple, Malàisia, Singapur o Tailàndia. Aquesta política ha fet que tots els sectors —tant el públic com l'empresarial— hagin entrat en el tema gairebé per imperatiu legal.

3.6.1. Aràbia Saudí

El **Center for Teaching and Learning Development** de la **King Abdul Aziz University** disposa de la certificació ISO 9001 però no ha estat possible comprovar si la biblioteca forma part de l'abast de la certificació.

3.6.2. Azerbaidjan

La **Qafqaz University** és la primera institució d'educació superior del país que disposa d'una certificació ISO 9001:2000 però no ha estat possible saber si en l'abast entra la biblioteca.

Tampoc ha estat possible conèixer l'abast de la certificació ISO 9001:2000 assolida per la **Azerbaijan State Marine Academy**.

¹⁵⁴ Comunicació personal de Richard Franks, University of Port Vila Limited. 30 juny 2006.

3.6.3. Brunei

El **SEAMEO Regional Centre for Vocational & and Technical Education** disposa d'una certificació ISO 9001 del disseny i impartició de formació professional i tècnica però no consta si el servei de biblioteca forma part de l'abast.

3.6.4. Emirats Àrabs Units

La seu de l'australiana **University of Wollongong** a Dubai es diu **University of Wollongong in Dubai (UOWD)** i disposa d'una certificació ISO 9001:2000 l'abast de la qual inclou les activitats educatives, la gestió de projectes, el màrqueting i la matriculació. La biblioteca, però, no entra dins de l'abast de la certificació¹⁵⁵.

3.6.5. Filipines

La primera institució d'educació superior que va rebre una certificació ISO 9001:2000 a Filipines va ser, l'octubre de 2002, el **Centro Escolar University** que es va crear el 1907 amb el nom de "Centro Escolar de Señoritas" però ha evolucionat fins a esdevenir una institució que ofereix 36 programes acadèmics. La biblioteca, la directora de la qual és Teresita Hernández, s'ha implicat plenament en el sistema de qualitat de la universitat¹⁵⁶.

La **Universidad de Zamboanga** disposa des del 2003 d'una certificació ISO l'abast de la qual inclou les biblioteques, que van haver de descriure i estandarditzar tots els seus processos¹⁵⁷.

A la ciutat d'**Iloilo**, que té una població d'uns 365.000 habitants, existeixen diverses institucions d'ensenyament certificades i l'abast d'alguns dels seus certificats inclou la biblioteca (Fernández, 2004). L'exemple més important és el de la **Central Philippine University (CPU)**, que disposa de la certificació ISO

¹⁵⁵ Comunicació personal de Jane Whiteside, Manager Library Services. University of Wollongong in Dubai Library. 15 abril 2006.

¹⁵⁶ Comunicació personal de Teresita Hernández, Director, Centro Escolar University Libraries. 22 febrer 2006.

¹⁵⁷ Comunicació personal de Veronica J. Lepalam, Librarian, STI-Zamboanga. Universidad de Zamboanga. 9 febrer 2006.

9001:2000 dels seus serveis educatius i de suport des de desembre de 2004 i les biblioteques estan incloses en l'abast de la certificació¹⁵⁸.

També a Iloilo hi ha el **Western Visayas College of Science and Technology**, que obtingué la certificació ISO 9001:1994 l'agost del 2001 i inclou la **College Library**; i el **Marine Engineering Department** de la **University of Iloilo**, que obtingué la certificació el març del 2002 amb la ISO 9001:1994 per la provisió d'educació marítima.

El **De La Salle University Medical Center** va ser —el 1999— el primer hospital certificat a les Filipines i la **Health Sciences Campus Library** es troba dins de la certificació¹⁵⁹.

Altres institucions d'educació superior disposen també de certificacions ISO però no ha estat possible conèixer si l'abast inclou la biblioteca. Per exemple: la **University of Regina Carmeli**, que és una universitat catòlica de la província de Bulacan, la **Misamis University** que ha certificat tots els seus programes acadèmics, la **University of Cebú**, que té certificada la seva formació marítima, l'**Institute of Maritime Studies** de la **Manuel S. Enverga University Foundation**, el **Southwestern University Maritime College** o la **St. Paul University**.

3.6.6. Geòrgia

La **Batumi State Maritime Academy (BSMA)** és l'única institució d'educació superior marítima a Geòrgia que disposa d'una certificació ISO 9001:2000, des de l'any 2003. L'abast de la certificació inclou la biblioteca¹⁶⁰.

3.6.7. Índia

La revista *Annals of Library Science and Documentation* editada a Nova Delhi va publicar un article de Jha i Mishra (1998) sobre la implementació de la norma com un mitjà per a millorar la qualitat a biblioteques i serveis d'informació.

¹⁵⁸ Comunicació personal de Victory G. Dionio, Director for Libraries. Central Philippine University. 14 març 2006.

¹⁵⁹ Comunicació personal de Fe Angela Manansala-Verzosa, University Archivist. De La Salle University. 2 febrer 2006.

¹⁶⁰ Comunicació personal de Gocha Chinchaladze, Director of Library. BSMA. 24 juny 2006.

Date i Gokhale (1999), sense arribar a parlar de biblioteques certificades, exposen la interpretació de la ISO 9000-4:1992 a biblioteques d'empreses industrials a Mumbai. L'anàlisi de les dades disponibles fa palès als autors la baixa qualitat dels indicadors d'aquestes biblioteques.

Meera (1998), bibliotecari de la **ISI-BC Library Indian Statistical Institute** a Bangalore, presenta la importància que té l'obtenció de la certificació dels sistemes d'assegurament de la qualitat en aquelles empreses que vulguin realitzar negocis a nivell mundial. Explica el significat dels principals punts de la ISO 9001:1994 en el sector serveis, amb especial referència a les biblioteques i al serveis d'informació. Aquest tema també és tractat per Ramesh (2000).

La qualitat és un dels reptes de les empreses índies i la ISO 9001 està ajudant-les a millorar, encara que de manera marginal (Mahadevappa i Kotreshwar, 2004)

L'interès per l'aplicació de la certificació es fa evident amb la convocatòria per part de la **Society for the Advancement of Library and Information Science (SALIS)** a la seva seu de Coimbatore d'un seminari sobre "Accreditation and Certification of Libraries" celebrat el 10 d'octubre del 2003. La intervenció sobre els sistemes de qualitat certificats amb ISO va ser a càrrec de Harish Chandra, director de la biblioteca certificada de l'Indian Institute of Technology de la ciutat de Madràs.

El sistema d'educació superior de la Índia comprèn 210 universitats i diverses universitats de formació a distància, a més d'altres centres (Saroja i Sujatha, 1999).

Saroja i Sujatha (1999) presenten l'experiència de la **Dr.B.R.Ambedkar Open University** en la provisió de biblioteca i serveis d'informació de qualitat i mencionen el fet que els estudis sobre la gestió de la qualitat són molt rars en les biblioteques índies.

Un estudi de Sakthivel i Raju (2005) compara el grau de satisfacció que es detecta entre estudiants del Sud de la Índia que han cursat els estudis en un centre certificat amb els que ho han fet en un centre no certificat. El resultat reflecteix que les institucions amb el sistema de gestió de la qualitat certificat estan oferint un millor servei educatiu, si més no, des de l'estricta punt de vista dels estudiants.

La **Central Library** de l'**Indian Institute of Technology Madras**, a Chennai, és la biblioteca certificada més gran de la Índia. Es tracta d'una biblioteca ben equipada en els àmbits de ciències, tecnologies, enginyeries, humanitats i ciències socials. Va obtenir la certificació ISO 9001 juntament amb altres cinc departaments de l'Institut, que va comptar durant el procés amb el suport d'un consultor extern. La biblioteca va estar molt interessada, des del principi, en la implementació del sistema de gestió de la qualitat. Fou necessari establir

indicadors, formar al personal, obtenir *feedback* dels usuaris, posar en marxa procediments per a la gestió de queixes i elaborar la documentació de tot el ventall d'activitats i establir les auditories periòdiques. El fruit, després de gairebé 5 anys de feina, fou l'obtenció de la certificació el maig de 1999, atorgada per l'entitat acreditada alemanya TÜV. El director de la biblioteca, Dr. Harsih Chandra, és un actiu difusor de la ISO 9001 a les biblioteques del seu país¹⁶¹.

El **M S Ramaiah Institute of Technology (MSRIT)**, que està afiliat a la **Bangalore University**, el 1999 va decidir desenvolupar i implementar un sistema de gestió de la qualitat que abastés tota la institució. La certificació, atorgada per TÜV, s'obtingué el 2000 i s'actualitzà a la ISO 9001:2000 en la renovació del 2003. Entre els principals beneficis de la implementació del sistema de qualitat mencionen la integració de totes les activitats acadèmiques en un procés formal únic, la planificació dels cursos, l'avaluació interna, les enquestes de satisfacció dels estudiants i l'adopció de mètodes estadístics per analitzar les dades. Els serveis com compres, esports, biblioteca i d'altres unitats administratives treballen seguint procediments ben documentats que assegurin una alta qualitat¹⁶².

La **Jammu University** fou —l'any 2004— la primera institució d'educació superior de la Índia en obtenir la certificació ISO 9001:2000 de tota la universitat. Un estudi recent (Malhan, 2006) presenta l'impacte que ha tingut la certificació ISO sobre la planificació estratègica i el desenvolupament de la seva biblioteca. Fins el 1997 el sistema bibliotecari de la Universitat de Jammu era gairebé anàrquic. Les col·leccions no estaven organitzades i alguns usuaris les col·locaven als seus despatxos per al seu ús exclusiu i, gairebé mai, les retornaven. La universitat ja havia intentat de reclutar un bibliotecari professional però cap volia fer-se càrrec d'aquella situació tan desastrosa i conflictiva. Finalment, les autoritats van decidir modernitzar el sistema bibliotecari i es constituí un comitè de seguiment el 1998. El 2003 s'inaugurà un laboratori d'Internet i s'inicià l'automatització de la biblioteca. La següent fase de desenvolupament va consistir en integrar l'activitat de la biblioteca en el sí del sistema de qualitat que la universitat estava preparant amb vistes a la certificació i això els ha permès d'esdevenir la biblioteca més moderna del nord de la Índia.

A la Índia hi ha d'altres institucions d'educació que disposen de certificacions ISO 9001 però no ha estat possible saber si dins del seu abast hi inclouen les biblioteques. Aquest és el cas del **Kumaraguru College of Technology**, el **Lady Doak College**, el **Periyar Maniammai College of Technology for Women**, el **Kongu Engineering College** o la **Rai University**.

¹⁶¹ Comunicació personal d'Harsih Chandra, Librarian Indian Institute of Technology Madras. 13 febrer 2006.

¹⁶² Comunicació personal de Dr. K Rajanikanth, Principal, MSRIT. 9 març 2006.

3.6.8. Indonèsia

A Indonèsia existeixen moltes institucions d'educació superior certificades. A continuació se'n mencionen algunes però no sempre ha estat possible comprovar si les seves biblioteques es troben dins de l'abast de les certificacions.

La **Bina Nusantara University** fou la primera universitat d'Indonèsia a certificar el seu sistema de qualitat amb la ISO. Va iniciar el procés l'any 1996 i va assolir la certificació el novembre de 1997, que el febrer de 2005 seguia renovada i vigent.

La **Malangkuçęwara School of Economics (MCE)** disposa, des de l'any 2005, d'una certificació ISO 9001 que inclou els processos de la biblioteca. La certificació ha permès a la biblioteca estandarditzar la seva documentació: han preparat descripcions dels llocs de treball, amb les seves responsabilitats, procediments i instruccions de treball, a més del manual de qualitat¹⁶³.

La **University of Mercu Buana** disposa d'un certificat ISO 9001 del seu programa de formació internacional atorgat per Lloyd's Register Quality Assurance de Londres l'octubre del 2005.

L'**Akademi Pelayaran Niaga Indonesia (AKPELNI)** és una escola superior de formació marítima que es troba certificada.

La **Airlangga University** està certificada, com també ho estan la **Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi** de Jakarta, la **Politeknik Manufaktur Bandung**, a Java, i la **Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi Bandung**. Totes elles disposen de certificacions ISO 9001 que abasten la gestió de la qualitat per la provisió dels serveis d'educació superior.

La **Swiss German University (SGU)**, amb seu a Java, és una institució creada l'any 2000. La tesi de llicenciatura d'un dels seus alumnes (Asana, 2005) proposa com a millor opció per gestionar la qualitat d'aquesta universitat la implantació de la ISO 9001:2000.

¹⁶³ Comunicació personal de Sri Dwi Estiningrum, Head of Library STIE Malangkuçęwara. 13 juliol 2006.

3.6.9. Iran

Tant la **Iran University of Medical Science**, com la **Tehran University of Medical Science** i com la **Shahid Beheshti University** disposen de sistemes de gestió de la qualitat certificats ISO 9001:2000 però no ha estat possible confirmar si les seves biblioteques es troben dins de l'abast de les certificacions.

3.6.10. Israel

La **Development & Technology Division Information & Library** de la **Israel Electric Corporation** disposa d'un sistema de gestió de la qualitat certificat ISO 9001:2000 l'abast del qual inclou la localització i distribució d'informació, l'adquisició d'informació i la gestió de la biblioteca de l'empresa.

La **University of Haifa Library** té implementat un sistema de gestió de la qualitat certificat ISO 9001:2000 propi de la biblioteca des de l'any 2002. L'abast inclou la provisió d'informació i serveis de biblioteca per la docència i recerca acadèmica. Es tracta de l'única biblioteca acadèmica d'Israel que ha superat aquest procés. Posteriorment, l'any 2004, la universitat va certificar globalment tots els seus processos¹⁶⁴.

3.6.11. Japó

La **Kagoshima University** disposa, des del desembre de 2003, d'una certificació ISO 9001 de la seva **Faculty of Fisheries**. Es tracta del primer cas de certificació d'una institució d'educació superior al Japó. Cap de les tres biblioteques de la universitat entra dintre de l'abast d'aquesta certificació¹⁶⁵.

L'**University of Fukui Hospital**, a la ciutat de Yoshida-gun disposa d'una certificació ISO 9001:2000 amb un abast que cobreix la gestió de tot l'hospital.

L'**EHLE International College**, que té un acord de cooperació amb l'australiana **Central Queensland University**, té un sistema de qualitat certificat ISO 9001:2000.

¹⁶⁴ Comunicació personal d' Oren Weinberg, Library Director. University of Haifa. 6 abril 2006.

¹⁶⁵ Comunicació personal de Kaoru Kuroki, Faculty of Fisheries of Kagoshima University. 29 març 2006.

3.6.12. Kazakhstan

Diverses universitats han implementat sistemes de gestió de la qualitat certificats ISO 9001:2000 en algun dels seus centres però no ha estat possible identificar cap biblioteca dins de l'abast d'aquestes certificacions.

L' **Aktau State University named after Sh. Yessenov** disposa de certificació des de juliol de 2004.

La certificació ISO 9001:2000 de la **Western-Kazakhstani State University**, obtinguda el desembre de 2004, cobreix totes les esferes d'activitat de la universitat.

També estan certificades:

- **Atyrau State University named after Dosmukhamedova.**
- **Karaganda State Technical University.**
- **Kazakh Agrarian University named after Seifulin.**
- **Kazakh National Technical University named after Kanysh Satpaev.**
- **Kostanai State University named after Baitursynov.**
- **North-Kazakhstan State University.**
- **South-Kazakhstan State University named after Auezov.**
- **State University named after Baitursynov.**
- **Taraz State University named after Dulaty.**

3.6.13. República de Corea

La **JungSeok Memorial Library** de la **INHA University** disposa de la certificació ISO 9001:2000 del seu sistema de gestió de la qualitat des de novembre de 2005¹⁶⁶.

La **Sookmyung Women's University** va certificar el seu sistema de qualitat ISO 9001 el març del 2000 i l'any 2003 es convertí en la primera universitat del país que ha assolit la doble certificació ISO 9001 i ISO 14001. La biblioteca es troba integrada dins del sistema¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Comunicació personal de Kim Chang Keun, Deputy Director, JungSeok Memorial Library. INHA University. 12 abril 2006.

¹⁶⁷ Comunicació personal de l' Office of External Affairs. Sookmyung Women's University. 29 març 2006.

També disposen de certificacions altres universitats que es mencionen tot seguit, però no ha estat possible confirmar si la biblioteca es troba dins de l'abast de la certificació. La **Hanbat National University** va ser, l'any 2001, la primera universitat del país a establir un sistema de gestió de la qualitat certificat. També ho està la **Chosun University**, des d'abril del 2001, i la **Hansung University**, des de juliol del 2003. L' **Engineering College** de la **Chonnam National University** ha certificat el sistema de qualitat de la **Faculty of Automobile**.

3.6.14. Líban

En aquest país no hi ha cap biblioteca d'institució d'educació superior certificada. Encara que l'**Hammoud Hospital University Medical Center** de Sidó disposa de la certificació ISO 9001:2000 dels seus serveis mèdics i de salut, no consta que cap biblioteca formi part de l'abast del certificat.

S'ha localitzat també una escola secundària privada anomenada **Al-Mabarrat Schools** que disposa de la certificació ISO 9001.

3.6.15. Macau

A Macau existeixen tres biblioteques que han implantat i certificat sistemes de gestió de la qualitat ISO 9001, segons n'informa la **Macau Library and Information Management Association**¹⁶⁸.

La **University of Macau** va certificar tots els seus processos el juliol de 2002. En el projecte es menciona de manera explícita la biblioteca, la més gran de Macau, que disposa d'una col·lecció de més de 200.000 volums i 4.000 títols de publicacions periòdiques.

El **Macau Polytechnic Institute** també va certificar el 2002 tots els seus processos, biblioteca inclosa.

El **Documentation Center of Public Administration Department**, obtingué la certificació del seu sistema de gestió de la qualitat el 2004.

¹⁶⁸ Comunicació personal de Raymond Wong, Director of Macau Library and Information Management Association. 16 agost 2005.

3.6.16. Malàisia

Malàisia és un dels països del sud-est asiàtic on el govern va prendre la decisió de millorar la capacitat dels serveis públics i cercar d'oferir una bona qualitat als ciutadans i, amb aquesta finalitat, el 1996 el Govern de Malàisia va emetre una circular anomenada *Development Administration Circular* on indicava que totes les agències governamentals havien de tenir implementats sistemes de qualitat ISO 9000 abans de l'any 2000.

Syed-Ikhsan i Rowland (2004) estudien la gestió dels coneixement en una organització pública a Malàisia per tal d'examinar-ne la percepció dels beneficis, problemes, responsabilitats i aspectes tecnològics que hi concorren. L'estudi de cas és el del **Ministry of Entrepreneur Development of Malaysia**, a partir d'un qüestionari respost per 154 persones. El coneixement era disponible dins del ministeri a través de tota la documentació del sistema de qualitat ISO 9002 i l'estudi va posar de manifest la dificultat de mantenir al dia les dades del ministeri. Encara que no hi havia un terme específic per parlar de la "gestió del coneixement a l'organització" els enquestats creien que l'enfocament de la implementació de la ISO 9002, podia ajudar les organitzacions de Malàisia a esdevenir organitzacions basades en la gestió del coneixement.

La **Ministry of Local Government and Environment Library**, Kuching, Sarawak, obtingué la certificació del seu sistema de gestió de la qualitat l'any 2000.

La biblioteca de la **Forest Research Institute Malaysia (FRIM)**, Kepong, Selangor Darul Ehsan, també és una biblioteca governamental certificada.

La **National Library of Malaysia** a Kuala Lumpur, també disposa d'un certificat vigent des de desembre del 2000.

També obtingué la certificació ISO 9001:2000 la **Biblioteca Raja Tun Uda**, a Shah Alam, Selangor. En aquesta biblioteca van començar a preparar el projecte a finals de 1999, durant el 2000 es va donar formació sobre els principis de la ISO al seu personal i el 2001 van començar a implementar el sistema de qualitat. L'abast de la certificació inclou la provisió dels serveis de biblioteca i de la seva gestió.

Sohail, Rajadurai i Rahman (2003) constaten que, amb la creixent competitivitat entre les institucions d'educació superior per atreure estudiants, la qualitat ha emergit com a tema clau.

L'any 2000, hi havia al país 921 biblioteques de titularitat pública. La Biblioteca Nacional forma part de **PERPUN —Standing Conference of National and University Libraries in Malaysia—**. En formen part 19 membres: la Biblioteca

Nacional i 18 biblioteques universitàries, quatre de les quals són privades (Baba, 2002).

Osman et al. (1998) van fer una recerca sobre la qualitat a les biblioteques de Malàisia basada en una enquesta tramesa a totes les biblioteques universitàries i públiques estatals, i a una selecció de les biblioteques especialitzades del país. L'anàlisi de les respostes va posar de manifest que l'única biblioteca que estava avançant en la implementació de la ISO 9000 era la Biblioteca Nacional de Malàisia, però que gairebé totes les altres la tenien prevista en els seus plans de futur ja que l'extensió de l'ús de les ISO 9000 forma part del pla nacional de qualitat de l'administració pública del país.

El 2001 hi havia cinc biblioteques certificades (Baba, 2001):

- La biblioteca de la **Universiti Utara Malaysia (UUM)** Sintok, Quedah, certificada el 1998.
- La biblioteca **Perpustakaan Sultanah Zanariah (PSZ), Universiti Teknologi Malaysia (UTM)**, Skudai, Johor, certificada el 1998.
- La **Ministry of Local Government and Environment Library**, Kuching, Sarawak, que obtingué la certificació el 2000.
- La **Sabah State Library**, Kota Kinabalu Sabah, que va obtenir la certificació ISO 9002 dels seus serveis de préstec, informació i referència el desembre de 2000.
- La **National Library of Malaysia**, Kuala Lumpur, també amb certificat vigent a partir del desembre del 2000.

A continuació s'amplien les dades de les dues biblioteques universitàries mencionades per Baba.

La **Sultanah Bahiyah Library** de la **Universiti Utara Malaysia (UUM)** a Sintok, Quedah, va ser auditada el desembre de 1997 i obtingué la certificació ISO 9002. La universitat ho va fer posteriorment, de manera global, el desembre de 2001. La Sultanah Bahiyah Library disposa d'una col·lecció d'uns 225.000 volums i està subscripta a unes 700 publicacions periòdiques.

La **Sultanah Zanariah Library**, que serveix la **Universiti Teknologi Malaysia (UTM)** en el seus campus a Johor i a Kuala Lumpur, va ser certificada ISO 9002:1994 el maig de 1998 i van fer l'actualització a la ISO 9001:2000 l'any 2002. Van emprar vuit mesos en implementar el sistema de gestió de la qualitat i foren el primer departament de la universitat a certificar-se (Taib, 1998). Al campus principal de Johor la biblioteca ocupa un edifici de 4 plantes amb 3.400 places de consulta i gairebé un mig milió de documents, a més de materials en altres suports. Hi treballen 171 persones. El catàleg de la biblioteca està informatitzat des de 1991. Alí et al. (2002) exposen en un article la implantació del sistema de qualitat a la Faculty of Management and Human Resource Development de la mateixa universitat.

La **Universiti Tun Abdul Razak (UNITAR)** és una universitat privada que té el seu sistema de qualitat certificat ISO 9001:2000 des de l'any 2000, i inclou la biblioteca¹⁶⁹.

A la **Universiti Sains Malaysia Libraries** disposen des del 2001 de la certificació de la qualitat del seu sistema bibliotecari, format per 5 biblioteques on treballen 192 persones¹⁷⁰.

El procés d'implementació de la ISO 9001:2000 a la **University of Malaya Library** ha estat descrit per Kaur, Mohamad i Sossamma (2006) i el de tota la universitat per Ghazali et al. (2003) i per Hashim i Awang (2005). Es destaca que la implementació de la ISO ha anat molt bé per poder reorganitzar alguns serveis. La certificació de tots els processos de la universitat ha involucrat el personal de 27 centres del campus i inclou la biblioteca universitària, que contribueix a la missió de la seva institució principalment gràcies als seus tres processos clau: adquisició, provisió de serveis i formació d'usuaris. El sistema de qualitat proveeix la biblioteca de la consistència necessària per assolir la satisfacció dels usuaris. La biblioteca està formada per la biblioteca general i 13 biblioteques de facultat, més dues fora del campus. Quan la universitat va començar el seu programa de qualitat l'any 2000 la biblioteca va dur a terme diversos cursos per tal d'introduir el personal en els requeriments de la norma i cada membre de la plantilla va formar part d'un dels grups de treball. El comitè ISO que va començar a treballar en la documentació del sistema estava format per 11 membres bibliotecaris i 6 d'acadèmics. Van començar el juliol de 2001 i van acabar el maig del 2002. La certificació és de desembre del 2002. Després d'obtenir-la hi ha dos temes importants en els quals la biblioteca ha guanyat molt. D'una banda, l'estabilitat del sistema, en termes de documentació, implicació en la gestió, comunicació, realització del producte i satisfacció dels usuaris, i de l'altra, el control sobre els processos i la millora continua. L'estructura de la documentació inclou el manual de qualitat, sis procediments generals i els tres d'específics de la biblioteca amb 42 instruccions de treball, documents externs i formularis de recollida de dades. La biblioteca també ha preparat 10 manuals de treball per tal de garantir la consistència de la feina que es fa a totes les biblioteques que configuren el sistema i també ha elaborat un sistema d'indicadors. Com a conclusió, els autors indiquen que la norma ISO 9001 ha demostrat ser una metodologia apropiada per la gestió d'infraestructures, que facilita procediments de treball clars, millora l'esperit d'equip, millora el control dels processos, redueix despeses innecessàries i fa que les relacions amb els usuaris siguin millors.

¹⁶⁹ Comunicació personal d'Azman Abdul Rahim, Head of the University Library. 3 abril 2006.

¹⁷⁰ Comunicació personal d'Habsah Abdul Rahman, Librarian. Training and Quality Management Division cum Quality Manager. Hamzah Sendut Library, Universiti Sains Malaysia. 3 maig 2006.

La **Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI)**, a Tanjong Malim, disposa de la certificació del sistema de qualitat de la seva biblioteca des d'octubre de 2002. L'abast inclou la provisió de serveis bibliotecaris en base al desenvolupament de la col·lecció (adquisicions, catalogació i gestió de la col·lecció de monografies, publicacions periòdiques i audiovisuals), als serveis de circulació (préstec, devolucions, renovacions) i als serveis de referència¹⁷¹.

La **International Islamic University Malaysia (IIUM)** va certificar la provisió de serveis bibliotecaris l'octubre de 2003¹⁷².

També des del 2003, hi ha certificada la **Tun Hussein Onn Library**, que és una biblioteca conjunta de més de 80.000 volums de la seu a Malàisia de l'australiana **Monash University** i el **Sunway College**.

La **Universiti Tenaga Nasional (UNITEN)** va rebre la certificació ISO 9001 del seu sistema de qualitat el mateix 2003, però no ha estat possible confirmar si la biblioteca entra dins del seu abast.

La **Perpustakaan Tun Seri Lanang** és el nom de la biblioteca de la **Universiti Kebangsaan Malaysia**. El sistema de qualitat va ser certificat l'any 2004 i abasta les activitats realitzades per les 215 persones que treballen a les 4 biblioteques que conformen el sistema bibliotecari d'aquesta universitat pública¹⁷³.

La **Open University Malaysia (OUM)** va obtenir la certificació ISO 9001:2000 de la seva **Tan Sri Dr Abdullah Sanusi Digital Library** el maig de 2005.

El mateix any 2005, la **Universiti Putra Malaysia (UPM)** aconseguí la certificació de la biblioteca **Perpustakaan Sultan Abdul Samad** i el seu sistema de biblioteques¹⁷⁴.

La **International Medical University (IMU)** és una universitat privada de l'àrea de les ciències de la salut que va obtenir la certificació del seu sistema de qualitat el març del 2006 per la provisió d'educació en els seus àmbits d'actuació. Van trigar 16 mesos en implementar el sistema i obtenir-ne la

¹⁷¹ Comunicació personal de Zahariah bt. Mohamed Shaharoon, Head Librarian. Universiti Pendidikan Sultan Idris. 3 juliol 2006.

¹⁷² Comunicació personal de Syed Salim Agha, Chief Librarian IIUM. 20 abril 2006.

¹⁷³ Comunicació personal de Ms. Putri Saniah Bt. Megat Abdul Rahman, Chief Librarian. Universiti Kebangsaan Malaysia. 28 juny 2006.

¹⁷⁴ Comunicació personal d'Amir Hussain Mohd. Ishak, Acting Chief Librarian Universiti Putra Library. 3 juliol 2006.

certificació per l'entitat acreditada Lloyd's. L'abast del sistema és global de tota la universitat i inclou el la gestió del servei de biblioteca¹⁷⁵.

També des de març del 2006 la **Universiti Teknologi MARA (UiTM)** té certificada amb la ISO 9001:2000 la seva biblioteca **Perpustakaan Tun Abdul Razak**, que també fou auditada per Lloyd's.

La **Universiti Malaysia Sarawak**, a Kota Samarahan, Sarawak, i el **British Malaysian Institute** de la **Universiti Kuala Lumpur** a Gombak, Selangor, també disposen de certificacions ISO 9001:2000 però no ha estat possible confirmar si les seves biblioteques es troben dins de l'abast dels certificats.

El **Taylor's College** va ser el primer en obtenir una certificació ISO 9002:1994, l'any 1998 i, posteriorment, ha actualitzat el seu sistema de qualitat a la ISO 9001:2000. L'abast cobreix globalment tots els programes, l'administració i els serveis de suport.

El **Pahang State College of Professional Development (IKIP)** és una escola d'educació superior privada que va començar a implementar el seu sistema de gestió de la qualitat el 1997 i va obtenir la certificació ISO 9002 el novembre de 1998. L'abast del sistema inclou tots els departaments en la provisió de formació d'educació superior i els seus serveis de suport (Sohail, Rajadurai i Rahman, 2003).

També l'any 1998, el **INTI College Subang Jaya**, fundat el 1986 a Brickfields, Kuala Lumpur, va obtenir la certificació del seu sistema de qualitat ISO 9002:1994, i el va actualitzar a la ISO 9001:2000 l'any 2002. No ha estat possible confirmar si la biblioteca entra dins del seu abast.

L'any 2003 el **Sedaya International College** va assolir estatus d'institució universitària i va passar a denominar-se **UCSI**. El seu sistema de gestió de la qualitat està certificat des de setembre de 2004 amb un abast que inclou la provisió d'educació superior i els serveis relacionats.

La **Politeknik Sultan Haji Ahmad Shah** obtingué la certificació del seu sistema de qualitat a principis del 2004, però no ha estat possible confirmar si la biblioteca entra dins del seu abast.

El **Stamford College Malaysia** disposa també d'una certificació ISO 9001:2000 des de juliol del 2006.

El **Kuala Lumpur Infrastructure University College (KLIUC)**, l'**Islamic University College of Malaysia (KUIM)** i el **Segi College** són altres casos d'institucions d'educació que disposen de sistemes de gestió de la qualitat

¹⁷⁵ Comunicació personal d'Hasbullah Atan, Chief Librarian. International Medical University (IMU). 3 abril 2006.

certificats ISO 9001:2000, però que no ha estat possible confirmar si les seves biblioteques són contemplades dins de l'abast de les certificacions.

3.6.17. Pakistan

La **National University of Science and Technology (NUST)** té diverses escoles i instituts certificats, la majoria des de l'any 1999: el **College of Civil Engineering**, a Risalpur, el **College of Electrical and Mechanical Engineering**, a Rawalpindi, el **College of Marine Engineering**, a Karachi, el **College of Aeronautical Engineering**, a Risalpur, i el **Pakistan Navy Engineering College**. No ha estat possible conèixer si l'abast de les certificacions inclou les biblioteques.

L'**Aga Khan University (AKU)** és la universitat privada més antiga del Pakistan. L'**Aga Khan University Hospital (AKUH)** disposa de certificació del seu sistema de gestió de la qualitat ISO 9002 des de l'any 2000 i es renovà amb la ISO 9001:2000 el 2003. La **Health Sciences Library**, que disposa d'un fons de 27.000 volums i està subscripta a 500 publicacions periòdiques, forma part de l'abast de la certificació.

La **Foreign Service Academy**, entitat civil del govern del Pakistan va obtenir la certificació ISO 9002 el juliol del 2000. L'acadèmia, creada l'any 1981, acull els estudiants de la carrera diplomàtica i disposa d'una biblioteca de 8.500 volums i 50 subscripcions a publicacions periòdiques, però no ha estat possible confirmar que entri dins de l'abast de la certificació.

El **KASB Institute of Technology** és una institució privada d'educació superior que certificà el seu sistema de qualitat el gener del 2002. La biblioteca es troba dintre de l'abast de la certificació¹⁷⁶.

També l'any 2002, la **NED University of Engineering & Technology**, que és una institució pública d'educació superior de Karachi, certificà el seu sistema de qualitat del qual en forma part la biblioteca¹⁷⁷.

La **Mehran University of Engineering & Technology (MUET)** preveia obtenir la certificació del seu sistema de gestió de la qualitat a meitats de l'any 2003. No s'ha pogut confirmar si la biblioteca forma part del projecte.

¹⁷⁶ Comunicació personal de Mohammad Atique, Librarian of KASB Inst. of Technology, Karachi, Pakistan. 2 maig 2006.

¹⁷⁷ Comunicació personal de Ms. Meher Yasmeen Khan, Chief Librarian NED University of Engineering & Technology. 23 maig 2006.

La **Pakistan Naval Academy** disposa del certificat ISO 9001: 2000. Tampoc en aquest cas s'ha pogut confirmar si la biblioteca forma part de l'abast de la certificació.

La **GC University** de Lahore va començar el 2004 a treballar en la preparació d'un sistema de gestió de la qualitat que, de moment, encara no ha estat implantat. La biblioteca no forma part del projecte ISO, però han bastit els seus propis mecanismes d'avaluació ¹⁷⁸.

3.6.18. Singapur

Quazi i Jacobs van realitzar un estudi sobre l'abast i l'impacte de les certificacions ISO 9000 a Singapur, que veuen com un pas positiu en la millora de la formació i les activitats de desenvolupament. A través d'una enquesta estableixen quines són les diferències importants entre les activitats de desenvolupament dels recursos humans tres anys abans i tres anys després de la certificació. Els resultats mostren que la certificació ha aportat millores en l'estudi de les necessitats de formació, el disseny de la formació, la impartició de la formació, l'avaluació de la formació i, en general, en el desenvolupament dels recursos humans de les organitzacions enquestades (Quazi i Jacobs, 2004).

Singapur ha estat un dels països que ha decidit establir programes governamentals per certificar la qualitat dins dels serveis públics seguint la normativa ISO.

La **National Library Board** de Singapur és un organisme públic autònom creat el 1995 i vinculat al Ministeri per a la Informació i la Cultura que governa el sistema bibliotecari del país. El National Library Board ha apostat molt clarament pels serveis en línia i existeix un servei d'informació centralitzat (Bailac, 2002). Disposava d'un certificat ISO 9001:2000 del seu sistema de gestió de la qualitat l'abast del qual inclou la gestió dels programes informàtics i de la del servei d'informació i d'ajut.

Resulta especialment interessant el cas de la xarxa de biblioteques públiques, que —el març del 1999— va establir 67 estàndards de servei en cinc categories: atenció al client, col·leccions impreses, gestió, programes de personal i administració. El camí vers la certificació el van iniciar l'octubre del 2001 i la certificació la van rebre el desembre del 2002. L'objectiu principal era expandir els estàndards de qualitat per tal de millorar els serveis prestats als usuaris de les biblioteques i posar en funcionament un mecanisme d'auditoria

¹⁷⁸ Comunicació personal d'Abdul Waheed, Chief Librarian. GC University Libraries. 5 abril 2006.

interna per fer el seguiment i desplegament dels estàndards establerts. Els beneficis han estat la identificació de processos innecessaris i l'homogeneïtzació de processos similars a totes les biblioteques de la xarxa, l'evitació de duplicacions i l'estandardització de les millors pràctiques. També destaquen la millora de l'eficiència i efectivitat, el suport al treball en equip en aquesta xarxa de 23 biblioteques públiques i la facilitat per la realització de formació sistemàtica del nou personal o de personal que, com a resultat d'un procés de rotació, ha d'aprendre noves pràctiques. El Ministeri de Finances, a més, va concedir un premi econòmic al personal (Thien, 2003) .

El **National Archives of Singapore** disposa, des de gener de 2003, de la certificació del sistema de qualitat dels seus serveis de digitalització i conservació i el **National Heritage Board** té certificat el sistema de gestió de la qualitat de la documentació, inventari, emmagatzematge i conservació preventiva del patrimoni.

En l'àmbit de l'educació superior hi ha diverses experiències descrites per Schalick (2002).

La **National University of Singapore** disposa de certificacions de qualitat ISO de diversos dels seus centres, la més antiga de les quals és la de l'**Education Division of the Institute of Systems Science**, que està certificat des de 1995. Cap de les certificacions, però, ha inclòs les biblioteques dins del seu abast¹⁷⁹.

La seu a Singapur de la universitat australiana **RMIT** havia estat certificada però, tal com ja s'ha indicat, aquesta institució va decidir no renovar cap de les seves certificacions ISO¹⁸⁰.

El sistema de gestió de la qualitat del **Republic Polytechnic** està certificat amb la ISO 9001 des del 2004 i la biblioteca n'és un petit component. Han documentat els seus processos i els segueixen de manera estricta i en alguna ocasió han rebut la visita dels auditors als qui han hagut de mostrar les evidències de la seva activitat¹⁸¹.

El **Ngee Ann Polytechnic** també ha certificat el sistema de gestió de la qualitat i la biblioteca ha estat inclosa dins de l'abast de la certificació, obtinguda el febrer del 2001. La biblioteca ha adoptat la operativa ISO en els seus

¹⁷⁹ Comunicació personal de Lynette Lim, Reference Services. Central Library National University of Singapore Libraries. 10 abril 2006.

¹⁸⁰ Comunicació personal de Craig Anderson, Director. University Library. RMIT University. 7 febrer 2006.

¹⁸¹ Comunicació personal de Yee Wai Fun, Library Manager Republic Polytechnic Library. 29 juny 2006.

procediments i ha establert indicadors per fer el seguiment dels seus processos clau¹⁸².

El **Temasek Polytechnic** obtingué la certificació del seu sistema de qualitat ISO 9001:1994 l'any 1999. L'abast del certificat inclou el disseny i impartició d'estudis i, a efectes del sistema de qualitat, les necessitats de documentar l'activitat de la biblioteca són mínimes¹⁸³.

D'altres instituts politècnics han certificat els seus sistemes de qualitat i no han inclòs les biblioteques dintre de l'abast de la certificació. Aquest és el cas, per exemple, del **Nanyang Polytechnic**¹⁸⁴.

El **Singapore Polytechnic's** disposa de la doble certificació ISO 9001:2000 i ISO 14001 des de 2001, però no ha estat possible conèixer com afecta el sistema de gestió de la qualitat a la biblioteca.

Dins del sector educatiu a Singapur, hi ha una àmplia oferta de centres d'educació privats que disposen de certificats dels seus sistemes de qualitat.

El **Management Development Institute of Singapore (MDIS)** és una institució privada d'ensenyament que també disposa de certificació del seu sistema de qualitat des de 1997, que inclou els processos de la biblioteca¹⁸⁵.

L'**Asia Pacific Management Institute (APMI)** és una escola de negocis que va estar entre les primeres institucions d'educació superior a certificar el seu sistema d'assegurament de la qualitat, l'any 1996. L'abast de la certificació és per la provisió de cursos de gestió. La petita biblioteca —4.000 monografies i 1.500 subscripcions— va haver de preparar els procediments pertinents però l'impacte de la ISO sobre el dia a dia de la biblioteca és gairebé inapreciable¹⁸⁶.

L'**Institute of Technical Education** disposa d'una certificació ISO 9001 però els processos de la biblioteca no es troben dintre de l'abast del certificat¹⁸⁷.

¹⁸² Comunicació personal de Mrs Leo-Lim Bee Ang, Reference Manager. Ngee Ann Polytechnic Library. 29 juny 2006.

¹⁸³ Comunicació personal de Mrs Puspa Yeow, Deputy Director. Temasek Polytechnic Library. 29 juny 2006.

¹⁸⁴ Comunicació personal de Caroline Ho, Reference & Information Services. Library Nanyang Polytechnic. 11 abril 2006.

¹⁸⁵ Comunicació personal de Shama, Manager Resource HUB (Library) Management Development Institute of Singapore MDIS UniCampus. 29 juny 2006.

¹⁸⁶ Comunicació personal de Carol Lim, Librarian, APMI Library. 29 juny 2006.

¹⁸⁷ Comunicació personal de Siew Gek Kheng, Manager Multimedia & Resource Development. Institute of Technical Education. 10 abril 2006.

A continuació es relacionen alguns altres centres certificats ISO 9001:2000 dels quals no ha estat possible conèixer si l'abast inclou les seves biblioteques: **Hartford Institute Singapore, Informatics Group Singapore, Singapore Institute of Management (SIM), Nanyang Institute of Management, Auston Institute of Management & Technology, TMC Educational Group, E&P Training Centre.**

3.6.19. Sri Lanka

A Sri Lanka hi ha la **Colombo International Nautical and Engineering College (CINEC)**, probablement una de les poques escola universitàries de nàutica d'Àsia que disposa de tres sistemes de gestió ben reconeguts: la doble certificació amb la ISO 9001:2000 de gestió dels sistema de qualitat i la ISO 14001:1996 de gestió ambiental, a més de la OHSAS 18001:1999 de salut i seguretat laboral. Les instal·lacions de la biblioteca de la facultat disposen de 30 places de lectura i de més de 4.000 volums relacionats amb temes marítims i enginyeria general degudament automatitzats, però no ha estat possible confirmar que forma part de l'abast de la certificació.

3.6.20. Tailàndia

Les biblioteques universitàries tailandeses es van expandir ràpidament després de la Segona Guerra Mundial perquè es va incrementar el nombre de matriculats a les universitats, es van canviar els mètodes d'ensenyament, va créixer la ciència i la tecnologia i el reconeixement de la biblioteca com a una important font d'aprenentatge (Butdisuwan, 1990, citat per Praditteera, 2001).

El 1996 el ministre d'affers universitaris va prescriure la política d'assegurament de la qualitat per assolir una millor productivitat i l'assegurament de la qualitat en l'educació superior fou especialment emfatitzada en el 8è National Economic and Social Development Plan (1997-2001). L'excel·lència del servei de biblioteca és un dels requeriments que apareix en les directrius per a l'assegurament de la qualitat establertes pel Ministeri tailandès d'affers universitaris publicades el 1998.

La implantació de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries tailandeses ha estat investigada en la tesi de Malivan Praditteera (2001). Praditteera estudia els models d'assegurament de la qualitat de les 54 biblioteques universitàries tailandeses que es troben sota la supervisió del ministeri tailandès d'affers universitaris. Existeixen diversos models d'assegurament de la qualitat a les biblioteques universitàries tailandeses però en hi ha 20 que ja han implementat

un enfocament d'assegurament de la qualitat i la resta que encara no ho ha fet s'ho està plantejant. L'elecció més popular ha estat la ISO 9000. Els motius principals de les biblioteques per emprar la norma han estat l'estandardització de processos i la millora dels serveis prestats per la biblioteca. Com elements crítics assenyalen el suport financer, el nivell de compromís i l'actitud dels administradors. Els principals obstacles detectats són l'alt cost, la feina de documentació, la necessitat de disposar de temps suficient i la manca inicial de formació en ISO.

Praditteera identifica també els principals beneficis de la implantació: el compromís per retre comptes, la promoció de la bona imatge, la millora de serveis i la millora del coneixement sobre la qualitat per part del personal de la biblioteca. Les biblioteques també implanten bones pràctiques de gestió, noves eines d'avaluació, eliminen activitats duplicades, creen un sistema formal de formació i estableixen el compromís de la direcció i la participació dels empleats.

L'autor detecta com un obstacle a la implantació la dificultat per adaptar la ISO als requeriments de la feina bibliotecària però, tot i així, la troba indicada per les biblioteques universitàries, 8 biblioteques universitàries tailandeses l'han adoptada —4 certificades i 4 en la fase inicial d'implementació, que pensaven certificar-se durant el 2001— i 24 més que estaven pensant en adoptar-la.

En la seva tesi, Praditteera presenta els casos de les 4 biblioteques certificades. Tres són d'una universitat privada i l'altra d'una pública.

El **Saint Louis College**, fundat el 1985 sota el patronatge de l'arxidiòcesi catòlica de Bangkok, està especialitzat en estudis superiors d'Infermeria. L'inici del procés d'implementació va començar el desembre de 1996 i el Bureau Veritas Quality International (BVQI) va fer l'auditoria el juny de 1997. El *college* disposa d'un sistema de qualitat per la provisió d'educació i formació global en infermeria. Aquesta institució va ser la primera entitat educativa de Tailàndia i la primera escola d'infermeria del món en rebre la ISO 9002. A la biblioteca hi treballen 10 empleats (3 bibliotecaris i 7 auxiliars). Com que és petita, tothom va haver de ser membre d'un equip de redacció de la documentació. Durant l'auditoria de certificació no els van trobar cap no conformitat.

La **Saint John's University** és també una institució catòlica d'educació superior que té els processos administratius certificats des de febrer del 1998. A la biblioteca van començar a preparar el sistema de qualitat el desembre del 1998 i el procés de certificació es va fer el febrer i el març de 1999. Els 23 empleats estaven organitzats en 6 departaments i la implantació del sistema de qualitat els va fer veure la necessitat de reorganitzar l'estructura de la biblioteca en únicament tres departaments.

La **Dhurakij Pundit University (DPU)** era una escola de negocis privada amb seu a Bangkok fundada el 1968 que es convertí en universitat el 1984. Es van

decidir a implementar la ISO l'agost de 1999 i van rebre la certificació de Bureau Veritas Quality International (BVQI) el març del 2000. La biblioteca té estatut de facultat i el director de degà. La ISO també els ajudà a reestructurar-se i la biblioteca —que té una plantilla de 49 empleats (34 professionals i 15 auxiliars)— va passar de tenir set departaments a tenir-ne només tres.

La **Ramkhamhaeng University** va ser creada el 1971 i ofereix 7 programes d'estudis: Dret, Empresarials, Humanitats, Educació, Ciències, Ciències Polítiques i Econòmiques. Es va prendre la decisió d'implementar el sistema de qualitat el gener de 1999. L'auditoria interna va ser feta a dues unitats l'abril - juny del 2000. Les dues unitats eren la Biblioteca i el Information Technology Service Center. El certificador va ser Bureau Veritas Quality International (BVQI). El procés de certificació va començar el 15 d'agost del 2000 amb una preauditoria. Els dies 20-22 setembre es va fer l'auditoria de la Biblioteca. Aquesta és una de les biblioteques universitàries més grans de Tailàndia, els seus fons són d'aproximadament 495.000 monografies en tailandès i d'altres llengües. La biblioteca té 258 empleats i està organitzada en 8 departaments i una secretaria general. La **Ramkhamhaeng University Library** va ser la primera biblioteca d'una universitat pública de Tailàndia que es va certificar amb la ISO 9002.

Posteriorment a l'estudi de Praditteera d'altres biblioteques han anat assolint la certificació dels seus sistemes de gestió de la qualitat:

La **Central Library of South-East Asia University** té certificat des de febrer del 2004 un sistema de qualitat per la provisió del servei de biblioteca.

L'**Education Information Resource Center, Faculty of Education** de la **Chulalongkorn University** va certificar amb ISO 9001:2000, el novembre de 2004, el sistema de gestió de la qualitat que inclou la catalogació, la restauració i els servei de circulació, multimèdia i cerca d'informació.

La **Suan Dusit Rajabhat University** disposa de la certificació ISO 9001:2000. del seu **Information Technology Center** i també està certificat el **Library and Learning Resource Center** de la **Khonkaen University**.

D'altres centres universitaris han assolit la certificació dels seus sistemes de gestió de la qualitat, però no ha estat possible conèixer si inclouen el servei de la biblioteca: La **Prince of Songkla University** va certificar l'any 2000 la seva **Agro-Industry Faculty**; el **Rajamangala Institute of Technology** va certificar el seu **Tak Campus** l'any 2003; la **Chiang Mai University** va certificar el 2005 el sistema de qualitat de la **Faculty of Architecture** i la **Sripatum University** també ha certificat amb ISO 9001:2000 el seu sistema de gestió de la qualitat.

El **King Prajadhipok's Institute** disposa —des de l'any 2002— d'una certificació ISO 9001:2000 que cobreix la recerca, la formació, les relacions internacionals i la biblioteca.

3.6.21. Taiwan

Existeixen estudis sobre la gestió de la qualitat en l'administració pública de Taiwan, sobre els factors clau de l'èxit de la implementació de la ISO 9000 en el sector públic (Chu, 2001; Hsieh, Chou i Chen, 2002).

En l'àmbit de l'educació superior en els darrers anys Taiwan ha incrementat notablement els nombre de centres educatius i ha viscut l'establiment de moltes noves universitats. L'any 2003 es comptabilitzaven més de 150 universitats i col·legis independents ja que, amb l'entrada a la World Trade Organization, universitats estrangeres reconegudes van instal·lar campus a Taiwan. Les universitats s'enfronten a una reducció del nombre d'estudiants i un increment de la competència internacional, d'aquí que hagin de fer el possible per millorar en la quantitat i qualitat dels recursos educatius i de recerca. En aquest sentit, les biblioteques universitàries han de situar-se a dalt de tot de l'escala de la qualitat en totes les àrees com despeses, personal, organització, serveis, equipaments, etc. Les biblioteques es troben també en una era de competència intensa i d'extrema diversitat i cal tenir una atenció especial en l'avaluació de les biblioteques electròniques (Hsieh, Chin i Wu, 2004) .

La **Yuan Ze University** va ser la primera universitat privada que va assolir la certificació del seu sistema de qualitat, el desembre de 1998 i la **National Taipei University of Technology** també va ser certificada el seu sistema de qualitat el maig del 2001 però no s'ha pogut comprovar en cap dels dos casos si les biblioteques es troben dins de l'abast de la certificació.

3.6.22. Vietnam

L'any 1995, a Vietnam hi havia, aproximadament, 20.000 biblioteques agrupades en diversos sistemes. Amb poques excepcions la majoria de les biblioteques vietnamites no disposen de recursos adequats, tot i que existeixen algunes excepcions com la **National Library of Vietnam**, la **National Centre for Science and Technology Information and Documentation (NACESTID)** i algunes biblioteques universitàries, com l'australiana **RMIT International University**, que disposa de diversos campus on s'estan desenvolupant quatre importants centres de recursos.

La **Hanoi School of Business (HSB)** de la **Hanoi National University** va ser l'abril del 2005 la primera institució d'ensenyament a certificar amb la ISO

9001:2000 el seu sistema de gestió de la qualitat. Van trigar un any a bastir el sistema —que abasta totes les activitats de l'escola relacionades amb l'ensenyament i la consultoria— però no ha estat possible confirmar si el sistema inclou el servei de biblioteca.

La **Duy Tan University** és una universitat privada on treballen en la implantació d'un sistema de gestió de la qualitat que abasta, en vistes a la certificació, 10 de les seves unitats, però no tampoc ha estat possible confirmar si la biblioteca és una d'aquestes 10 unitats.

En el camp de l'automatització, la **Lac Viet Computing Corporation** és una empresa certificada ISO 9001 que ofereix serveis de software bibliotecari i dissenya i implementa xarxes (Denison i Robinson, 2004).

3.6.23. Xina

La Xina és el país del món amb un major nombre de certificats, i encapçala el *ranking* de l'any 2005 amb un total de 143.823 empreses certificades (*ISO Survey 2005*).

El 1998, la **Dalian Maritime University (DMU)** va obtenir la certificació del seu sistema de qualitat i es troba igualment certificada la **Shanghai Maritime University (SMU)**. Van ser de les primeres institucions d'educació superior a Xina que van certificar els seus sistemes de gestió de la qualitat amb ISO 9001 però no ha estat possible confirmar si les biblioteques entren dins de l'abast de les certificacions.

Zhan i Zhang (2006) presenten el cas de la **Hainan University Library**, a Haikou, que —amb el suport d'un consultor extern— va començar a implementar el sistema de qualitat el juliol de 2004 i obtingué la certificació ISO 9001:2000 el juliol de 2005. Durant la implementació, el personal de la biblioteca va elaborar la documentació del sistema, que inclou el manual de qualitat, els procediments i instruccions de treball i els registres de qualitat. A més, va traduir al xinès la ISO 11620 d'indicadors de rendiment bibliotecari i la ISO 2789 d'estadístiques bibliotecàries ja que no existia versió xinesa d'aquestes normes. Després de cinc revisions, la documentació va estar preparada el febrer del 2005. Han implementat enquestes de satisfacció periòdiques seguint el mètode proposat a la ISO 11620 i d'aquesta manera han pogut comprovar com el grau de satisfacció dels usuaris ha pujat moltíssim des que la biblioteca s'ha certificat.

S'han localitzat d'altres institucions d'educació certificades: **Boustead College, Sichuan College of Architectural Technology, Sichuan Nuclear Engineering and Industry School, Xiangtan City Senior Technician**

School, Yangzhou Technician College, però no ha estat possible confirmar si les biblioteques d'aquests centres entren dins de l'abast de les certificacions.

A Hong Kong la **University of Hong Kong** va ser el 2004 la primera universitat a assolir una certificació ISO 9001 de la seva oficina d'atenció als estudiants, però no hi ha cap biblioteca universitària certificada ISO 9001:2000¹⁸⁸.

3.6.24. Altres països asiàtics

A d'altres països asiàtics s'ha constatat l'absència de certificacions. Sovint presenten infraestructures molt febles o es troben en determinades òrbites polítiques, o presenten una barreja de les dues coses. En alguns casos s'ha constatat l'absoluta inexistència d'implantacions ISO de tota mena i, en d'altres, les poques implantacions localitzades no es trobaven dins de l'àmbit de les institucions educatives.

No existeixen biblioteques amb sistemes de gestió de la qualitat certificats ISO 9001 a cap dels següents països: Afganistan, Armènia, Bahrein, Bangla Desh, Cambodja, Corea del Nord, Iemen, Iraq, Jordània, Kuwait, Kirguizistan, Laos, Mongòlia, Myanmar, Nepal, Oman, Palestina, Qatar, Síria, Tadjikistan, Turkmenistan i Uzbekistan.

3.7. Àfrica

3.7.1. Algèria

L'única institució d'educació superior certificada que s'ha localitzat en aquest país és l'**Institut Supérieur Maritime**. El sistema de gestió de la qualitat, certificat el gener de 2005, inclou el disseny i realització de serveis de formació. No ha estat possible saber si el procés de biblioteca figura descrit en el sistema.

¹⁸⁸ Comunicació personal de KS Yeung, Head-Access Services, City University of Hong Kong. 6 febrer 2006.

3.7.2. Botswana

En aquest ràpid periple al voltant del món de les biblioteques que han adoptat la norma ISO per gestionar el seu sistema de qualitat, es presenta a continuació un exemple extrem en el qual es mostra com bona part de l'economia de tot un país depèn de la professionalitat dels seus arxivers.

Els països econòmicament febles no defugen la implantació de sistemes de qualitat basats en les ISO, ans al contrari, els veuen necessaris per poder entrar en els mercats occidentals. En aquest sentit, és interessant l'experiència exposada per Peter M. Sebina (2001) a *l'African Journal of Library, Archives and Information Science* sobre el **Botswana Meat Commission (BMS)**, un escorxador de Botswana que, en veure perillar la seva certificació —com si diguéssim el seu passaport per a poder entrar en el mercat europeu— a causa del deplorable estat del control de la documentació, va demanar ajut al **Department of Library and Information Studies** de la **University of Botswana**. Uns professors del departament es van traslladar a l'escorxador per tal de realitzar una auditoria sobre l'estat de la documentació, van dissenyar-los un pla d'arxius i van realitzar la formació de les persones que havien de mantenir els arxius en bon estat d'ordre i conservació. L'autor —un dels professors que actuaren de consultors— conclou que és molt difícil aconseguir acomplir el punt 4.16 de la ISO 9001:1994 —el dedicat al control dels registres de qualitat— sense comptar amb l'ajut d'experts professionals. Aquesta experiència també ha estat documentada per Mnjama (2000).

3.7.3. Egipte

L'**Arab Academy for Sciences & Technology and Maritime Transport (AASTMT)** va ser certificada el setembre de 1999. Disposen d'una xarxa de cinc biblioteques amb 36.000 volums, 350 publicacions periòdiques i 35 bases de dades que donen suport a les activitats acadèmiques, però no ha estat possible saber si les biblioteques són contemplades pel sistema de gestió de la qualitat.

A la **Faculty of Medicine** de la **Zagazig University** estan treballant en la implementació d'un sistema de gestió de la qualitat gràcies a un ajut de la Higher Education Enhancement Project fund (HEEPF).

L'**Ain Shams University Specialized Hospital** disposa de certificació, però no ha estat possible conèixer si la seva biblioteca està dins de l'abast del sistema.

3.7.4. Kènia

A Kènia la **Strathmore University** es troba certificada ISO 9001:2000 des de febrer del 2004 i ha estat la primera institució d'educació superior a ser certificada en aquest país. No ha estat possible conèixer si la seva biblioteca està dins de l'abast del sistema.

3.7.5. Marroc

El **Groupe ESIG (École Supérieure Internationale de Gestion)** disposa d'una certificació ISO 9001. Tampoc en aquest cas, ha estat possible conèixer si la seva biblioteca està dins de l'abast del sistema.

3.7.6. Maurici

La República de Maurici té certificada amb la norma ISO 9001:2000 des de novembre del 2003 dos dels seus serveis: el **Training and Distance Learning Unit** i la **Civil Service Library**.

Des del febrer de 2005 té, a més, certificada la seva **National Library** que va comptar amb l'ajut d'una empresa consultora per poder esdevenir el tretzè servei públic de Maurici a certificar-se. També és previst de certificar la biblioteca pública de Rodrigues.

3.7.7. Senegal

Tant l'**Institut Africain de Management (IAM)** com l'**Institut Supérieur de Management**, disposen del certificat ISO 9001:2000 però no ha estat possible conèixer si les seves biblioteques es troben dins de l'abast de les certificacions.

3.7.8. Sudàfrica

A Sudàfrica no hi ha cap biblioteca universitària certificada amb la norma ISO 9001:2000¹⁸⁹.

¹⁸⁹ Comunicació personal de Joan de Beer, Deputy National Librarian. National Library of South Africa. 24 agost 2005.

De tota manera, diverses institucions d'educació superior han començat a certificar-se, també en aquest país. Per exemple, la branca sudafricana de l'australiana **Monash University**, que va certificar el sistema de qualitat de l'àrea administrativa de la Facultat de Tecnologies de la Informació de la **Monash South Africa** el març del 2005¹⁹⁰.

3.7.9. Altres països africans

A d'altres països africans s'ha constatat l'absència de certificacions ISO 9001 dins de l'àmbit de les institucions educatives. Són, en la majoria dels casos, països amb infraestructures molt febles i, en alguns casos, s'evidencia la inexistència absoluta d'implantacions ISO de tota mena.

No existeixen biblioteques amb sistemes de gestió de la qualitat certificats ISO 9001 a cap dels següents països: Angola, Benín, Burkina Faso, Burundi, Cap Verd, Camerun, Comores, Congo, Costa d'Ivori, Djibouti, Eritrea, Etiòpia, Gabon, Gàmbia, Ghana, Guinea, Guinea Bissau, Guinea Equatorial, Lesotho, Libèria, Líbia, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritània, Moçambic, Namíbia, Níger, Nigèria, República centreafricana, República democràtica del Congo, República Saharawi, Reunió, Rwanda, Santo Tomé i Príncipe, Seychelles, Sierra Leone, Somàlia, Sudan, Swazilàndia, Tanzània, Togo, Tunísia, Txad, Uganda, Zàmbia i Zimbabwe.

3.8. L'ús de les ISO 9000 en diferents tipus de serveis d'informació

L'objectiu d'aquesta revisió de l'estat de la qüestió de l'aplicació de la normativa ISO 9000 als serveis bibliotecaris era la de situar les biblioteques de les institucions d'educació superior en el context més ampli de les aplicacions de la norma en tota tipologia de biblioteques. A continuació es resumeixen les informacions localitzades per tipologia de serveis, en el ben entès que es cercava l'exhaustivitat únicament en l'àmbit de les biblioteques d'institucions d'educació superior.

¹⁹⁰ Comunicació personal de Manuel Rodrigues, Senior Librarian, Decentralised Student Library Services and Book List Co-ordinator. UNISA Library (Florida Campus) International. 24 agost 2005.

3.8.1. Arxius

Les ISO 9000 són unes normes al servei de l'empresa i de la indústria i per aquest motiu, els centres de documentació de les empreses van ser els primers serveis documentals a ser certificats, abans que comencessin a aparèixer biblioteques certificades en el sector públic.

De les professions relacionades amb la informació els arxivers són el qui més interessats s'han mostrat vers la ISO 9000. La importància de la documentació en els sistemes de qualitat certificats i la oportunitat que representa per a aquest sector professional ha quedat constatat en nombrosos articles.

Els arxivers canadencs i els australians són els que s'han mostrat —si més no, inicialment— més entusiastes de la ISO 9000 i són els qui hi han realitzat més estudis sobre el tema.

Al **Canadà**, Levasseur (1996) repassa tots els punts de la ISO 9001:1994 que tenen a veure amb documentació i registres i presenta el rol que els arxivers han de jugar en les empreses que implanten sistemes de qualitat. Una empresa que es decideix a muntar un sistema de qualitat ha de tenir clar que hi ha tota una sèrie d'implicacions documentals que haurà de gestionar. L'autor constata que les prescripcions del punt 4.5 de la norma haurien de portar les empreses a posar en funcionament un sistema documental fiable, cosa que —diu Levasseur— és rarament el cas avui en dia. El més interessant de la seva aportació, és la relació de tasques que pot fer un bibliotecari-documentalista en un projecte de certificació ISO 9000: redacció dels procediments de gestió dels documents i d'arxiu, desenvolupament d'un sistema de digitalització dels procediments, establiment d'un pla de classificació de la documentació externa, concepció, implantació i gestió de bases de dades documentals, control de la documentació obsoleta, establiment d'un calendari de conservació dels registres relatius a la qualitat, selecció d'un local apropiat pels documents semi-actius, ordenació i classificació, control de la distribució dels documents, adquisició de documents normatius externs, etc.

Els **Estats Units** s'han ocupat del tema, però sembla que amb menys entusiasme que els seus veïns del nord. Weise i Stamoolis (1993) preveïen una introducció massiva de les ISO 9000 a les empreses amb la conseqüent oportunitat pels arxivers de jugar un paper clau en el desenvolupament i gestió administrativa dels programes de qualitat.

Sota la influència de l'article de Weise i Stamoolis, Robert Sanders (1994) estudia la importància de la família de les ISO 9000 pels arxivers. L'autor es mostra un entusiasta de la norma però no oculta que “el llenguatge i conceptes estan tan comprimits que comences a pensar que deu de ser un codi secret que tothom ha adoptat abans que admetre que no el pot entendre”. I segueix “i mentre el teu cervell treballa desxifrant els conceptes, s'instal·la un altre

sentiment: l'avorriment". Amb tot, Sanders es felicita pel fet que els sistemes de qualitat basats en la norma requereixen sempre un bona gestió dels arxius. També David Stephens (1996) es manifesta en la mateixa línia de subratllar la importància de la ISO 9000 per a la gestió dels arxius, "la millor cosa que ha passat mai en la gestió dels arxius de les empreses multinacionals".

Eugenia K. Brumm (1996), fundadora i presidenta de l'empresa de consultoria Quality Records Institute, especialitzada en gestió d'arxius, també ha ajudat a la difusió de la norma i de la seva aplicació. Considera mal fonamentada la crítica sobre el fet que la ISO requereix molts registres i també incideix en el tema de que les ISO 9000 poden ser una bona oportunitat pels arxiviers. Les normes ISO —diu Brumm— "injecten un propòsit, una direcció i un vigor renovat en la gestió dels arxius, ofereixen una clara evidència de que la gestió dels arxius és una disciplina ben viva".

El 1998 Dobson i Ernst van fer una presentació del rol dels bibliotecaris en l'aplicació de les ISO 9000 a la *89 Special Libraries Association Annual Conference* celebrada a Indianapolis. És interessant veure la transcripció de la conferència¹⁹¹ tal com la presenten des de la pàgina web de la consultora nord-americana anomenada F1 Services, de la qual els autors en són membres. Per trencar el gel amb els assistents a la seva conferència a l'*Special Libraries Association* agraeixen l'assistència del públic cosa que no van poder fer uns mesos abans, quan —a Dallas— tenien previst fer una presentació durant l'*Association of Records Managers & Administrators Meeting* i no es va presentar ningú a la sala. Pot ser aquest fet isolat un termòmetre de l'interès que les ISO 9000 desperten en els arxiviers nord-americans?

Al **Regne Unit**, com arreu, els centres de documentació de les empreses van ser els primers serveis documentals a ser certificats. Rayner i Porter (1991) van trobar que les empreses britàniques adoptaven la ISO primerament per temes relacionats amb el màrqueting. Els principals motius que van identificar són: pressió real dels clients, anticipar-se a la pressió dels clients, guanyar avantatge al mercat, accés a nous mercats, millora de la qualitat i evitar la multi-avaluació.

Webster et al. (1999) constaten com la TQM i les BS 5750 han jugat un paper important en la gestió dels arxius de petites i mitjanes empreses al Regne Unit. Khan i Bawden (2000) estudien l'impacte de les ISO en els centres de documentació dels serveis mèdics i de les indústries farmacèutiques. Serveis documentals d'empreses que disposen de la certificació, i dels quals s'ha exposat més amunt el cas són: **Technical and Business Information Centre de AEA Technology, Building Design Partnership (BDP), Hertis Information and Research i Taywood Engineering.**

¹⁹¹ Dobson, Chris i Ernst, Carolyn. "ISO 9000: the Librarian's Role." *89 Special Libraries Association Annual Conference in Indianapolis, IN, on June 16, 1998.* <http://www.f1servicesinc.com/ISO.htm> [Consulta: 15 agost 2006].

Austràlia és un país que s'ha mostrat notablement interessat en les possibles aplicacions de la ISO 9000 a arxius, biblioteques i centres de documentació. Especialment els arxivers australians han remarcat la importància de la gestió dels arxius com a element clau d'un sistema de qualitat. Més amunt ja s'ha apuntat com van saber aprofitar l'aparició de les ISO 9000:2000 per a realitzar —el març del 2001— tot un seguit de presentacions per tota Austràlia, sota els auspicis de Standards Austràlia.

Duff i McKemmish (2000) han estudiat de quina manera les ISO 9000 subratllen el paper que juguen els arxius en els sistemes de qualitat de les empreses i demostren com les metadades poden ajudar les organitzacions a assolir els requeriments de la ISO 9000. En el moment d'escriure l'article el Comitè tècnic de la ISO 46/SC11 es trobava en procés de desenvolupar uns estàndards de gestió d'arxius basats en l'Australian Standard AS 4390 Records management, que van ser aprovats el 2001. Es tracta de les normes **ISO 15489-1:2001 Information and documentation - Records management - Part 1: General** i **ISO 15489-1:2001 Information and documentation - Records management - Part 2 – Guidelines**. Per les autores, les ISO 9000 ajuden a promoure el rol dels gestors d'arxius al mateix temps que confirmen la utilitat dels mètodes i tècniques tradicionals dels arxius. També aquí es troba una referència a que —des del punt de vista tècnic— els arxivers australians són més a prop d'Europa que d'Amèrica. Els projecte australià SPIRIT va focalitzar la recerca en l'arxiu de les metadades que són una eina vital que ajuda a les organitzacions a reunir els requisits de control i recuperació de la documentació requerits per organismes externs, i també per la ISO 9000. Les organitzacions sempre havien recollit documentació però abans de l'aparició de les ISO 9000 molts gestors consideraven els arxius un mal necessari i no un component essencial del sistema de qualitat. L'article repassa tots els apartats de la ISO 9001:1994 on es fa referència a la documentació i els registres de qualitat.

A **Alemanya** s'ha ocupat del tema Wolfgang Markhof (2000), que ressalta l'oportunitat que presenta la implantació de la ISO pels centres de documentació i informació de les empreses i la necessitat de cooperació i existència de bones relacions entre el responsable de qualitat i el responsable d'arxiu.

A **Espanya** Moro (1997) ha constatat la importància que estan prenent les ISO 9000 a les empreses espanyoles i com aquesta normativa converteix la informació en un factor clau del qual en resulta una oportunitat per a modernitzar els arxius. El rol dels arxivers en les implementacions ISO ha estat presentat també per Felipe et al. (1995), que enumeren els motius pels quals la documentació del sistema de qualitat ha de ser gestionada per l'arxiu, depenent directament de la Direcció general:

- És un servei perfectament definit en les seves finalitats, tecnologia i organització, com una especialitat completa, que l'empresa necessita en aquests alts nivells d'especialització.
- El seu objectiu és la producció d'informació, encara que es produeixi a partir d'una altra informació, programada en funció de les necessitats de la resta de serveis, per la qual cosa haurà d'atendre a tots amb el mateix interès i acomodant-se a les seves necessitats d'una forma objectiva.
- És un centre de poder, com qualsevol altre departament en primera línia de l'organigrama. Aquest servei no únicament produeix informació, sinó que, generalment, la dissenya en tot o en part, per la qual cosa ha d'estar lliure de la influència d'altres departaments, que podrien interferir amb la seva "deformació professional" o per altres causes, en la concepció d'aquests dissenys.
- Necessita un director plenament especialitzat, que es dediqui exclusivament a l'establiment, normalització i desenvolupament de sistemes informàtics.

Els autors subratllen el rol clau que juguen els arxivers en l'intent de l'empresa d'aconseguir la certificació i —entre les actuacions prèvies— aconsellen contactes i relacions amb les àrees clau de l'empresa. La relació entre l'arxiver i el responsable de qualitat és mútuament dependent. En aquesta mateixa línia s'han ocupat del tema Hernández i Moro (2000).

L'abril del 2004 va tenir lloc l'auditoria de certificació de l'**Arxiu Nacional de Catalunya**. El seu certificat de qualitat acredita que el seu sistema de gestió de la qualitat compleix els requeriments que estableix la norma ISO 9001:2000 (Cruellas i Petit, 2005).

Dins de l'àmbit de l'administració, la **Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)** ha realitzat una aportació important a la expansió de l'ús de la normativa de qualitat amb l'edició de diverses publicacions (FEMP 2003, Navarro, 2004) on es posa de manifest la importància que té en l'administració pública la correcta gestió dels arxius. També en aquest àmbit l'**Arxiu de la Diputació d'Alacant** va certificar amb la ISO 9002:1994 el juny del 2001 el seu Departament de Gestió Documental, Registres i Informació. Es tracta del primer departament d'una entitat local dedicat a gestió documental que va certificar AENOR. La implementació havia començat un any i mig abans quan a finals del 1999 es va plantejar tirar endavant el projecte de certificació partint de dues premisses: la maduresa de la organització i el bon nivell professional del personal de l'arxiu (Martínez Micó, 2001 i 2002).

Al **Brasil** hi ha nombroses empreses certificades i Valeria Martin Valls, assessora d'informació d'empresa, ha realitzat una tesi (Valls, 1998) i ha escrit diversos articles sobre l'enfocament que cal donar a la gestió de la documentació en les implantacions ISO 9000.

A **Portugal**, l'**Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**, compta amb un grup de treball que agrupa els professionals

dels arxius empresarials que té entre els seus objectius el de divulgar els beneficis de la gestió de documents d'acord amb la norma 9001:2000.

Als **Països Nòrdics** el 80% dels centres certificats pertanyen al sector privat. Són, sobre tot, centres d'informació de grans companyies (Clausen, 1995). A **Islàndia** Gunnlaugsdóttir (1999, 2002) s'ha ocupat de la relació entre ISO 9000 i qualitat dels arxius en diversos articles.

A **Eslovènia** Jercic (2001) presentava el tema de la qualitat en els arxius eslovens i subratllava la importància que representava l'ús de la ISO 9000 per preparar l'entrada del país a la Unió Europea.

A **Singapur**, el **National Archives of Singapore** disposa, des de gener de 2003, de la certificació del sistema de qualitat dels seus serveis de digitalització i conservació i el **National Heritage Board** té certificat el sistema de gestió de la qualitat de la documentació, inventari, emmagatzematge i conservació preventiva del patrimoni.

Per acabar cal mencionar el cas paradigmàtic del sistema basat en la ISO 9000 de l'escorxador de **Botswana**, que posa de relleu el potencial dels arxivers com a pilots dels sistemes de qualitat i, per extensió, el seu paper per a garantir la competitivitat de les seves organitzacions.

3.8.2. Biblioteques nacionals

No es pot dir que la ISO 9000 hagi atret l'interès de moltes biblioteques nacionals però n'existeixen alguns casos sigui de la seva certificació global, sigui de la certificació d'algun dels seus serveis.

A **Itàlia**, la **Biblioteca Nazionale Centrale** de Florència es certificà el desembre de 2001 (Sardelli, 2001).

A **Dinamarca** la gestió de la bibliografia nacional està externalitzada amb la **Danish Library Centre**, una empresa certificada ISO 9000 de caràcter semipúblic propietat d'autoritats locals, la ciutat de Copenhagen, el Ministeri de Cultura i una editorial (Waneck, 1994).

A **Eslovènia** la **Biblioteca Nacional**, que és també universitària, té previst en el seu pla estratègic començar el procés abans de l'any 2008¹⁹².

¹⁹² Comunicació personal de Melita Ambrožič, Presidenta de la Library Association of Slovenia. 5 agost 2005.

A **Malàisia**, la **National Library of Malaysia**, a Kuala Lumpur, va obtenir la certificació el desembre del 2000 (Baba, 2001). També a Malàisia, la **Sabah State Library** va obtenir la certificació ISO dels seus serveis de préstec, informació i referència el desembre del 2000.

A **Singapur** el **National Library Board** és un organisme públic autònom creat el 1995 i vinculat al Ministeri per a la Informació i la Cultura que governa el sistema bibliotecari del país. Disposa d'un certificat ISO 9001:2000 del seu sistema de gestió de la qualitat l'abast del qual inclou la gestió dels programes informàtics i de la del servei d'informació i d'ajut. (Osman et al., 1998; Thien, 2003).

A l'Àfrica, on no ha estat possible trobar biblioteques universitàries certificades, sí, en canvi, hi ha una biblioteca nacional certificada, la **National Library** de la **República de Maurici**, que està certificada des del febrer de 2005.

A l'**Argentina**, la **Biblioteca Nacional de Maestros** —Biblioteca Nacional d'Argentina— el maig del 2005 va iniciar el seu projecte d'implementació d'un sistema de qualitat basat en la ISO 9001:2000. De moment, els treballs continuen i encara no hi ha data per la certificació (Perrone, Mai i Rodríguez, 2005).

A **Cuba**, la **Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología** va començar a preparar el 1999 un sistema d'assegurament de la qualitat basant-se en la Norma ISO 9002. El 2001 havien acabat l'elaboració de tota la documentació i, des d'aleshores s'apliquen tots els procediments i instruccions de treball (Sené, 2001). També sense arribar a la certificació s'ha emprat la normativa ISO 9000 a la **Biblioteca Médica Nacional**, on l'han aplicat per a documentar el procés de catalogació (Jiménez Miranda, 2003).

A **Austràlia**, el **National Information and Library Service** de l'estat de Victòria disposa de la certificació ISO 9001:2000 dels seus serveis d'edició i informació per a persones amb dificultats visuals.

3.8.3. Biblioteques públiques

A **Alemanya** la primera —i sembla que fins el moment única— biblioteca pública certificada des de maig del 2001 amb la ISO 9001:2000 és la **Stadtbibliothek Freiberg am Neckar** (Gebauer, 2003 citat per Ayensa, 2005; Wehr, 2005).

A **Espanya** la primera certificació de biblioteca pública va ser obtinguda per la **Biblioteca Pública de Tarragona** el febrer del 2004, seguida de la **Biblioteca**

Pública de Lleida. Un altre cas ha estat el del **Servicio Municipal de Bibliotecas de A Coruña**, el juny de 2005.

A **Eslovènia** l'única biblioteca pública certificada és la **Biblioteca pública de Maribor**, que va aconseguir el certificat de qualitat el febrer del 2005.

Itàlia és, amb molta diferència, el país occidental amb més biblioteques públiques certificades ISO 9001:2000. Es troben diverses casuístiques; algunes biblioteques han optat per certificar únicament alguns dels serveis que ofereixen, altres biblioteques han obtingut la certificació juntament amb algun altre servei del seu ajuntament i finalment es troben biblioteques que s'han certificat com a conseqüència de la certificació global de tots els serveis prestats per un ajuntament. Els diversos casos han estat descrits en l'apartat dedicat a Itàlia d'aquest mateix capítol. Es mencionen a continuació alguns exemples: **Biblioteca Civica Berio**, **Biblioteca di Novara**, **Biblioteca di Bareggio**, **Biblioteca Comunale di Fiorenzuola d'Arda**, **Biblioteca Comunale di San Martino di Venezze**.

A **Noruega**, la **Bergen Offentlige Bibliotek** ha implementat la norma ISO a la seva xarxa de biblioteques i es troba certificada des del febrer de 1999 (Huseby, 2000).

A **Polònia**, la primera biblioteca pública que ha certificat el seu sistema de gestió de la qualitat és la **Biblioteca Nicholas Copernicus** de la ciutat de **Torun**, l'any 2003 (Szymorowska, 2003).

A **Portugal**, la **Biblioteca Municipal de Santa Maria da Feira** va esdevenir l'abril del 2006 la primera biblioteca pública portuguesa amb un certificat ISO 9001 del seu sistema de qualitat.

Al **Regne Unit** es disposa de dos exemples:

- La biblioteca de **Wirral**, una ciutat situada al Nord-Oest d'Anglaterra amb un servei bibliotecari integrat per 24 biblioteques que serveixen una població de 330.000 habitants (Coles, 1999).
- La biblioteca i servei d'informació de **Greenwich**, constituïda per 14 biblioteques repartides pel barri de Greenwich, va estar certificada però no s'ha pogut confirmar la vigència de la certificació¹⁹³.

Al **Canadà**, el juliol de 2001 va obtenir la certificació ISO 9001:2000 el **Centre régional de services aux bibliothèques publiques (CRSBP)** de la Montérégie, amb seu a La Prairie, que treballa en el manteniment de la xarxa de biblioteques municipals de les regions de Québec i de Chaudière-

¹⁹³ La informació la facilitava la seva web: <http://www.greenwich.gov.uk/council/publicservices/quality2.htm> [Consulta: 18 agost 2002] però aquesta pàgina ja no es troba disponible [Consulta: 19 juliol 2005].

Appalaches (Fink et al., 2001). El municipi de **Saint Augustin de Desmaures** —també a Québec— i la ciutat d'**Ajax** —a Ontario— van rebre la certificació de tots els serveis municipals i, en tots dos casos, disposen de biblioteca pública.

A l'**Argentina** el municipi de **Maipú**, està certificant totes les activitats municipals. El 2006 ha obtingut la certificació del sistema de qualitat de la Subdirecció de Cultura, de la qual depèn la **Biblioteca Municipal Julio Fernández Peláez**.

A **Colòmbia**, la **Biblioteca Pública de Medellín** fou el primer servei bibliotecari que es certifica al país. Aquesta biblioteca és pública i pertany a la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO, que és una entitat de seguretat social privada (Rodríguez i Giraldo, 2003).

A **Austràlia**, la **City of Sydney Library** va desenvolupar durant el període 2000-2001 el projecte d'implementació del sistema de gestió de la qualitat basat en ISO 9001:2000. D'altra banda, l'abast de la certificació del **Lake Macquarie City Council** inclou explícitament la biblioteca.

A **Singapur**, la **National Library Board**, que coordina el sistema bibliotecari del país ha certificat la gestió dels programes informàtics i de la del servei d'informació i d'ajut, i la xarxa de biblioteques públiques està certificada des del desembre del 2002 (Thien, 2003).

3.8.4. Biblioteques universitàries

Van den Berghe (1997) presenta en un article una guia detallada de com aplicar la ISO als centres d'educació i menciona que caldrà escriure diversos processos per a provisió i ús de la biblioteca, a més de disposar de les condicions d'emmagatzematge adequades. Entre les institucions universitàries certificades cita la universitat de **Wolverhampton** a UK, la **Luchtvaarthogeschool** a Holanda, la **EHSAL** a Bèlgica i **ESIG** a Suïssa. A més hi ha algunes unitats i departaments que s'han certificat de manera independent però —en general— la ISO és vista amb molt d'escepticisme en els cercles acadèmics.

La primera biblioteca universitària que va certificar-se de manera independent fou la de la **University of Central Lancashire**. Aquesta i la de la **University of Wolverhampton** són dos dels tres únics casos documentats al **Regne Unit**, i cap dels dos ha mantingut la certificació, pels motius que ja s'ha exposat en un apartat anterior d'aquest mateix capítol. D'altra banda, el **Sandwell College** manté la seva certificació global des de 1991.

A **Austràlia** la ISO 9000 ha interessat diverses biblioteques universitàries, que han realitzat implantacions de sistemes de qualitat basats en ella i —en

diversos casos— la biblioteca ha estat capdavantera en la introducció d'aquests processos d'assegurament de la qualitat en la universitat. Alguns autors auguraven a les ISO 9000 un gran futur a les biblioteques universitàries (Wilson i Pitman, 2000) però això no s'ha acabat confirmant i, més aviat, s'ha constatat que algunes biblioteques no han renovat la certificació.

A **Espanya** i a **Itàlia** el nombre de biblioteques va incrementant-se lentament però continuadament.

Al **sud-est asiàtic** diversos països han optat per la certificació del seves biblioteques universitàries, generalment dins d'un marc més ampli de certificació de tota la institució i seguint directrius governamentals més o menys explícites.

Mèxic és el país on en els anys més recents està entrant amb més força el tema de la certificació, emmarcat dins d'una política global de millora de l'educació superior.

En total, s'han localitzat 121 casos de biblioteques d'institucions d'educació superior certificades a 34 països diferents. Apart de la informació proporcionada en apartats anterior d'aquest mateix capítol, els capítols cinc i sis es dediquen en exclusiva a aquest tema.

3.8.5. Biblioteques especialitzades i centres de documentació

En aquest sector la pressió per certificar-se sovint ve de les empreses usuàries del servei d'informació que són empreses certificades i prefereixen treballar amb subministradors també certificats.

Així ho constaten Klempin (1998) —i cita l'exemple del **Fachinformationszentrum (FIZ) Chemie GmbH**—, Müller (2003) i Krestel (2000) en referir-se al centre d'informació sobre patents de **Landesgewerbeanstalt Bayern (LGA)** a Nuremberg. També va optar per la certificació el servei d'informació de l'**Oficina de Patents de Dinamarca**.

En relació a la certificació de bases de dades, Barker (1994) constata que únicament el host ESA-IRS¹⁹⁴ i el productor Dun & Bradstreet¹⁹⁵ s'havien

¹⁹⁴ ESA-IRS va ser una base de dades auspiciada per la Agència Espacial Europea fins l'any 1997, moment en el qual va passar a EINS-GEM.

¹⁹⁵ D&B (NYSE:DNB) és líder mundial en proveïment d'informació sobre negocis. Una visita a la seva web mostra el seu compromís amb la qualitat en informar de la seva activa participació en projecte Total Data Quality Management (TDQM) Research Consortium for Corporate Householding liderat pel Massachusetts Institute of Technology (MIT), però no ha estat possible

plantejat la certificació. A la mateixa època, Duflos (1995) va realitzar una enquesta a 14 productors d'informació electrònica francesos i cap d'ells ni els seus productes estaven certificats. Marx (1998) també presenta l'estat del control de la qualitat de les bases de dades a França, a més de fer menció al Regne Unit i Europa en general.

La base de dades alemanya *Cheminfor DOC* disposa de la certificació ISO 9001¹⁹⁶.

Els Serveis d'informació de la **Nork Hydro** a **Noruega** i el Centre de Documentació de la **SOGREAH (Société Grenobleise d'Etudes et d'Applications Hydrauliques)** a **França** són dos exemples de serveis d'informació de grans companyies que gestionen els seus sistemes de qualitat amb les ISO.

També a **França** es troben altres centres certificats, centres d'informació de cambres de comerç com, per exemple, el servei d'informació a les empreses de la **Chambre de Commerce et Industrie de Paris**.

A **Espanya** es pot mencionar, per exemple, el centre de documentació del **Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa**, diversos serveis d'atenció al ciutadà, les biblioteques de diversos col·legis professionals i, en l'àmbit hospitalari, la **Biblioteca del Hospital de Zumàrraga**.

3.8.6. Empreses de serveis

En aquest camp les certificacions es van fer cada vegada més freqüents i probablement representen l'indicador de l'estat de les certificacions a nivell general. A les empreses de serveis els aplica tot el que es pot dir a sobre avantatge competitiu de qualsevol altre sector i per això la relació d'exemples pot ser més llarga que en d'altres apartats.

Al **Regne Unit** hi ha, per exemple, la **Bertram Library Services**, o la **Askews Library Services**.

A **Estats Units** el 1995, **Winnebago** (actualment part de l'empresa Sagebrush) va ser la primera empresa de programes d'automatització de biblioteques que va rebre una certificació ISO 9001. També són empreses certificades **OCLC** i **VTLS**.

determinar l'existència de productes / serveis certificats. Vegeu <http://www.dnb.com> [Consulta: 21 juliol 2005].

¹⁹⁶ Vegeu <http://bak-information.ub.tu-berlin.de/software/publ.html> [Consulta: 22 juliol 2006].

A **Austràlia** la Biblioteca de la Universitat de Nova Gales del Sud menciona com a un dels elements que els va fer decantar per l'obtenció de la ISO el fet que algunes de les seves empreses subministradores ja estaven certificades: **James Bennett, DA** i **Blackwell's**. En referència a aquest últim, Tyzack (1995) exposa la importància que té la certificació per a les empreses de serveis i explica que Blackwell's —amb seu central al **Regne Unit**— va emprar 18 mesos per certificar la seva activitat com a llibreter i agent de subscripcions.

A **Holanda** destaca **Swets Information Services** que amb una plantilla de més de 1.000 empleats distribuïts en oficines a 23 països disposa de la certificació del seu sistema de qualitat des de 1998. En un altre nivell, també podem assenyalar l'empresa de serveis d'informació **Pink Elephant**, que va implementar la ISO 9001 a la seva biblioteca (Lap i Keijzer, 1997).

A **Espanya** ja s'ha documentat els casos d'empreses que es dediquen als serveis d'arxius (Serramià, 2001). Tres d'aquestes empreses estan certificades: **Recall España, General de Archivo y Depósito (GADSA)** i **Sociedad General de Archivos, SGA**. Disposen també de certificació, entre d'altres, **BARATZ, vLEX Networks** i **DOC6**.

En el camp no estrictament de les empreses de serveis sinó en el del desenvolupament de nous programes informàtics també s'ha constatat la utilitat de disposar de sistemes de control de la qualitat basats en ISO 9000. Walker (1998) revisa un projecte d'aplicació dels requeriments de la ISO 9001 per tal que serveixi de guia en el camp de l'enginyeria de software.

Les empreses de desenvolupament de software estan molt atentes a la gestió de la qualitat i van der Pijl et al. (1997) van realitzar una comparació de la ISO 9000 amb el Capability Maturity Model (CMM). A Europa i al Japó, la ISO/IEC 90003:2004 *Software engineering. Guidelines for the application of ISO 9001:2000 to computer software* és un estàndard molt usat per a la gestió de la qualitat. A l'article, la ISO 90003 es compara amb el CMM, que és un dels estàndards més comuns als USA.

3.9. Interpretació i aplicació de la norma ISO 9000

A les publicacions professionals es poden trobar articles generals sobre les ISO 9000 que forneixen informació panoràmica sobre les normes, però que sovint presenten un enfocament poc o molt poc centrat en allò que pot representar la seva aplicació a les biblioteques o, en general, als serveis d'informació. A la bibliografia dedicada a les ISO 9000 es troben a faltar consells metodològics per a l'aplicació pràctica. O es troben articles molt teòrics o experiències locals molt concretes. Aquest fenomen també ha estat detectat en la bibliografia sobre l'aplicació de les ISO 9000 a les empreses (Withers i Ebrahimipour, 2000).

Des que les biblioteques han començat a adoptar la norma ISO 9000 han usat bàsicament dues de les tres edicions de la norma que han sortit fins ara: la del 1994 i la del 2000. A continuació es dedica un apartat a cadascuna d'elles.

3.9.1. Interpretació i aplicació de la norma ISO 9001:1994

Les dues obres de referència obligada són *ISO 9000 for Libraries and Information Centres: A Guide*, de NORDINFO i l'obra d'Ellis i Norton *Implementing BS EN ISO9000 in Libraries*, un manual molt concís i pràctic, amb exemples de procediments i passos a seguir en el funcionament del sistema i en la petició de la certificació.

En l'àmbit espanyol cal citar també dues obres. El treball de Lloret i Latorre (1995) *Análisis sobre las necesidades de implantación de un sistema de calidad en un centro de documentación. Apuntes para una guía* que, a més d'indicacions pràctiques, també forneix diversos exemples de procediments, i la publicació de SEDIC (1998) *Guía para la aplicación de la Norma ISO 9000 a Bibliotecas y Servicios de Información y Documentación*.

Barker (1994) presenta la ISO 9000 aplicada a un servei de teledocumentació. Sense explicitar una experiència concreta, està il·lustrat amb exemples entenedors.

L'interès en aplicar les ISO a les cerques en línia també el trobem en el camp de la medicina amb l'aportació de Cullen i Mason (1995), que identifiquen les possibilitats de la ISO com a generadora d'una metodologia per a l'aplicació d'un protocol de cerca de literatura mèdica.

Clausen (1994) en un article que dedica la seva primera part a glossar la gènesi de l'informe de NORDINFO, exposa en l'altra meitat alguns aspectes pràctics de com interpretar punt per punt la norma del 1994 a la recerca en línia, tot aplicant-hi un model general en vuit passos: (1) la pregunta de l'usuari, (2) l'entrevista per a realitzar la cerca, (3) l'acord, (4) la selecció de bases de dades i host, (5) la cerca pròpiament dita, (6) l'avaluació i processament dels resultats de la cerca, (7) el lliurament dels resultats de la cerca de l'usuari, i (8) el *feedback* de l'usuari).

Sardelli (1999) en un des primers articles sobre el tema publicats a les revistes professionals italianes revisa, punt per punt, la norma 9001:1994 i hi aporta una bona quantitat d'exemples trets de la realitat d'una biblioteca.

3.9.1.1. Els esculls de la norma ISO 9001:1994

Aquest apartat fa referència als esculls que van trobar les biblioteques pioneres en l'aplicació de les normes i, per aquest motiu menciona els apartats de la norma que ja no és vigent, la ISO 9001:1994, però que és amb la que es van iniciar les primeres implementacions i que, d'alguna manera, van "patir" els primers bibliotecaris que es van enfrontar al repte de certificar les seves biblioteques.

Sense entrar a revisar la norma punt per punt, a continuació es presenten els aspectes que més van atreure l'atenció dels autors de la bibliografia sobre l'aplicació de les ISO 9000 als serveis d'informació, i també aquells que no han estat gairebé objecte de comentaris.

3.9.1.1.1. Responsabilitat de Direcció (4.1)

La relació entre biblioteques que obtenen la certificació ISO de manera independent i les que es certifiquen perquè globalment s'ha certificat la seva organització s'evidencia en el treball de Clausen (1994), reflex de l'informe de NORDINFO i, més concretament, de l'enquesta de Johannsen: "Si l'organització a la qual serveix la biblioteca està certificada, aquest serà també el cas de la biblioteca en un 40% dels casos, i si l'organització mare no ha optat per la certificació únicament dues biblioteques, d'un total de 67 s'hi ha decidit".

Gilchrist i Brockman (1996) mencionen com, l'any 1995, durant unencontre d'EUSIDIC (European Association of Information Services), a la pregunta de quants assistents estaven o havien estat en processos de certificació, d'una audiència de 40 que s'havien reunit per a debatre temes de qualitat, únicament cinc persones van aixecar la mà i, a més, en tots els casos el procés havia començat des de l'administració superior.

L'inici del procés pot marcar favorablement o desfavorablement el projecte: un inici des de baix sense el recolzament de la direcció pot acabar en fracàs. Com tampoc pot arribar a bon port un projecte iniciat des de l'alta direcció però en el qual els directius no s'hi impliquen.

3.9.1.1.2. El sistema de qualitat (4.2)

El **manual de qualitat** presenta la visió global del sistema de qualitat. I preparar un manual de qualitat entenedor no resulta senzill.

Sobre la realització dels manuals de qualitat d'Alòs-Moner i Cornella (1994) mencionen tres elements que fan que la seva elaboració sigui complexa:

- La mateixa complexitat de cada procés en el que poden intervenir diferents persones i veure's afectats per diferents factors.
- Els canvis en les expectatives dels usuaris que obliguen a una revisió continua dels manuals.
- La necessitat de treballar amb la idea de la millora continua dels productes i dels processos, fet que també obliga a una readequació continua dels mateixos.

3.9.1.1.3. Revisió del contracte (4.3)

El tema de **les cartes de serveis** es planteja també en el ja mencionat projecte EQLIPSE. La carta de serveis és el document detallat que especifica el conjunt de nivells de servei que la biblioteca es compromet a oferir als seus usuaris. En connexió amb cada nivell de servei hi ha altres elements, com per exemple els mecanismes de seguiment, on localitzar la informació i la persona responsable. EQLIPSE facilita un exemple d'això: una biblioteca es pot comprometre a oferir àrees silencioses d'estudi. Per fer el seguiment es pot —per exemple— fer una enquesta anual de satisfacció d'usuaris. La carta de serveis formaria part dels documents de gestió de la qualitat i es podria elaborar un procediment que tingues com objectiu "Provisió d'una zona per l'estudi" i es fa una proposta dels indicadors que hi serien aplicables (MacDougall et al., 1997:96).

L'interès per les cartes de servei i la seva relació amb l'aplicació de les ISO 9000 la constata Boretti (2000) i també Di Domenico (2000).

3.9.1.1.4. Disseny (4.4)

ISO 9001 o ISO 9002? Quina és la millor edició per emprar en un servei d'informació? Aquesta pregunta es plantejava a l'inici de tots els processos d'implantació de les normes. L'edició del 2000 la va fer desaparèixer al ser únicament possible certificar-se per la ISO 9001:2000 però, donat que ha estat sovint tema de reflexió en la bibliografia, es presenta aquí un resum dels dos posicionaments.

La diferència entre ISO 9001:1994 i ISO 9002:1994 rau bàsicament en el tema del disseny. Així doncs la pregunta es concreta: les unitats d'informació "dissenyen"? El disseny, en aquest camp, pot incloure —per exemple— serveis a mida, operacions de recuperació de la informació, o creació de bases de dades.

Ellis i Norton (1996) constataren que la ISO 9002 és la més comunament adoptada a biblioteques i centres d'informació. Barker (1994) també mencionava que la BS 5750 Part 2 (l'equivalent a la ISO 9002:1994) era la que majoritàriament adoptaven les biblioteques i serveis d'informació.

SEDIC es decantà per emprar la 9002, tot i que reconeix que en alguns casos —per exemple en el cas dels proveïdors de bases de dades— pot ser més convenient seguir la 9001 (SEDIC, 1998:59).

Sardelli (1999) també es manifesta sobre el tema i opina que per a les activitats que realitzen normalment les biblioteques el model més adequat és el de la ISO 9002:1994. El motiu que addueix és que —encara que les biblioteques busquin sempre noves solucions per millorar el servei— es tracta sempre d'activitats de rutina.

Entre els partidaris de la 9001 —aquells que pensen que les biblioteques dissenyen— es troben els autors d'*ISO 9000 for Libraries and Information Centres: A Guide. Report of a project supported by NORDINFO* que consideren que la ISO 9001 és la versió més rellevant per a les biblioteques i centres d'informació.

En el debat ISO 9001 vs ISO 9002 Johannsen va passar d'una postura favorable a usar la ISO 9002 (Johannsen, 1993) a decantar-se per l'ús de la ISO 9001 (Johannsen, 1995). L'autor n'exposa els motius: el primer, que molt sovint cal adaptar-se a les necessitats específiques d'un usuari i se li ha de proporcionar un servei a mida i el segon perquè els serveis professionals més propers al sector bibliotecari —i menciona consultors i advocats— s'han decantat per la 9001. En un tercer article Johannsen (1996) acaba de perfilar el debat. "Al triar la ISO 9001 —diu— la biblioteca està enviant un missatge implícit sobre les seves ambicions i la imatge que vol tenir". I és que, efectivament, si les biblioteques volen ser veritablement innovadores, no únicament han d'anar millorant allò que ofereixen, sinó que cal que disposin de processos per a dissenyar i validar nous serveis.

3.9.1.1.5. Control de la documentació i de les dades (4.5)

Aquest punt de la norma, juntament amb el del control de registres (4.16) es mostrarà un dels majors generadors de problemes per als gestors dels sistemes de qualitat. Més amunt ja s'ha parlat del valor de les intranets per a eliminar o mitigar el sorgiment de problemes en aquest àmbit, i s'ha vist el paper clau que juguen les intranets i els softwares comercials específics per gestionar els sistemes basats en les normes ISO 9000, en diversos dels casos que s'han presentat (Danish Business School, University of Central Lancashire, Universitat Autònoma de Barcelona, Biblioteca Pública de Medellín, Spar Space Systems, BASF, CINECA, SOGREAH, etc.). Els softwares comercials de gestió de sistemes de qualitat són útils i alleugen la gestió de la documentació però no sempre són suficientment flexibles (Lari 2002).

El control de la documentació va preocupar també la Universitat de Nova Gales del Sud quan inicià el procés d'implantació i va veure clar que únicament se'n sortirien posant tota la documentació a la web.

Els arxivers han estat els qui més s'han ocupat d'aquest punt de la norma.

3.9.1.1.6. Compres (4.6)

Aquest apartat pràcticament no ha generat comentaris, possiblement perquè el tracte amb llibreters, agents de subscripcions o distribuïdors no es diferencia de manera radical de la gestió que en altres sectors puguin fer amb els subministradors de béns i serveis que els són propis.

3.9.1.1.7. Identificació i traçabilitat (4.8)

Aquest punt tampoc ha generat comentaris. Aquest és, de fet, el *core business* bibliotecari i no ha generat la preocupació que es dona en altres sectors.

3.9.1.1.8. Control de processos (4.9)

Una de les obligacions de la direcció és la de realitzar la revisió del sistema de qualitat i, per això, cal disposar d'**indicadors**. Una crítica que sovint han rebut les ISO 9000 és que no especifiquen uns estàndards de rendiment (Brockman et al., 1997:54).

Ja s'ha parlat més amunt del projecte EQLIPSE que estudiava els indicadors de rendiment bibliotecari proposats per la ISO 11620 i que intentà desenvolupar un software per a la presa de decisions.

Cal dissenyar i implantar indicadors estratègics i operatius associats a cada procés. Els motius per a l'existència dels indicadors són:

- Avaluar la direcció estratègica del negoci, comparant l'actuació amb el pla de negoci i els objectius estratègics.
- Subministrar *feedback* per alinear accions a curt termini amb objectius i visió a llarg termini.
- Dirigir els programes de millora de forma coherent amb la direcció estratègica del negoci i maximitzar els efectes dels esforços realitzats en les esmentades millores.
- Identificar variacions significatives que es traduiran en actuacions futures.

A l'hora d'implantar mesures de rendiment cal aprofitar aquelles que ja havien estat implantades prèviament, revisar-les i implantar únicament els nous indicadors que es consideri oportú.

Entre els exemples reals mencionats en la literatura es troba referència dels indicadors de servei que s'han establert al *Service d'Information Réglementaire aux Entreprises de la Chambre de commerce et industrie de Paris*: Responen els mails en 48 hores i el correu tradicional en 5 dies. En un altre article, Porter (1992) explica com va establir la manera de posar indicadors de qualitat en un servei de préstec interbibliotecari.

3.9.1.1.9. Control de productes no conformes (4.13)

Un enfocament interessant és el proposat per DOC6 amb la creació d'una base de dades de no conformitats (d'Alòs-Moner, 1995). A l'article s'explica per què serveixen els registres de no-conformitats i tots els avantatges que se'n desprenen, sobre tot a l'hora de poder emprendre accions correctores i preventives (4.14) eficaces. Aquest tema també ha estat presentat per Balagué (2000) en relació al sistema de qualitat del Servei de Biblioteques de la UAB.

3.9.1.1.10. Control dels registres de qualitat (4.16)

El correcte compliment d'aquest punt de la norma comporta problemes semblants al del compliment del punt 4.5 dedicat al control de la documentació i de les dades.

Sebina (2001) —un dels professors que actuaren com consultors en la implementació d'un sistema de gestió de la documentació a l'escorxador de Bostwana— constata que és molt difícil aconseguir acomplir el punt 4.16 sense comptar amb l'ajut d'experts professionals. La formació (4.18) és una de les maneres per minimitzar aquest problema.

3.9.1.1.11. Auditories (4.17)

Les auditories —internes i externes— són un element clau del sistema de qualitat. La certificació exigeix superar anualment una auditoria externa i essent —com és— un dels seus avantatges, representa, al mateix temps, un fre per la seva adopció.

Una auditoria és l'examen metòdic i independent que es realitza per a determinar si les activitats i els resultats relatius a la qualitat satisfan les disposicions establertes prèviament, i per a comprovar que aquestes disposicions es duen realment a terme i són les més adequades per assolir els objectius previstos. Com a introducció general a la realització d'auditories de qualitat és interessant l'obra de Vilar (1999). A l'article de Dobson i Ernst (1999) es presenten consells pràctics per afrontar les auditories. Dawson (1992) exposa els passos a seguir per arribar a l'auditoria de certificació. Wedlake

(1993) també presenta àmpliament —però genèricament sense exemplificar-ho en el món de la biblioteca— les fases a seguir per assolir la certificació. Coles (1999) —en canvi— forneix un exemple planer de la sistemàtica per abordar el projecte d'implantació en una xarxa de biblioteques municipals.

El procés d'implantació suposa en la majoria dels casos un esforç i conseqüent desgast de les persones implicades ja que sovint hi concorren tota mena de pressions —els nivells superiors i l'alta direcció, un calendari que cal mantenir, encara que sigui a contrarellotge— i és molt habitual que sorgeixin situacions de resistència al canvi.

Hi ha diverses formes de realitzar el procés d'implantació fins la certificació. Bravo (2000) en proposa algunes. A continuació se'n mencionen quatre —classificades de menor a major eficàcia— per aconseguir un alt grau de conscienciació i solució de les resistències:

- a) El servei d'informació fa tot el procés sense assessorament extern.
- b) Una empresa consultora externa s'encarrega de realitzar el treball d'elaboració dels documents del sistema, i després el servei d'informació fa la implantació.
- c) Una o més persones del servei d'informació s'encarreguen del procés i reben assessorament extern i seguiment durant el procés d'implantació.
- d) Es realitza un treball de conscienciació i sensibilització sobre la qualitat a totes les persones de l'organització. Una o més persones del servei d'informació s'encarreguen del procés i reben assessorament extern i seguiment durant el procés d'implantació.

Les ISO 9000 permeten certificar únicament un servei o producte, no necessàriament tot el centre. Aquest va ser el cas d'un dels dos *test sites* del projecte Nordinfo, que va optar per certificar únicament els seus serveis en línia, i ho va ser també el de la Universitat de Delf que, en un primer moment, va certificar únicament el seu Servei d'Obtenció de Documents i després va anar ampliant la certificació a d'altres dels serveis, com ho ha fet posteriorment la Biblioteca de la Universidad de Almería.

No totes les normes ISO són certificables. Lloret i Latorre (1995) presenten l'aplicació de la ISO 9004-2, que és una guia per a gestionar la qualitat com a un instrument útil en el camí de la TQM.

La certificació incorpora l'auditoria externa a un sistema que cal que —prioritàriament— es reguli bé des de dintre. Per tant, no cal considerar l'assoliment de la certificació com indispensable. D'Alòs-Moner (1995) veu la certificació com opcional i Sardelli (1999) manifesta que el que importa és dotar-se d'un sistema de qualitat efectiu, independentment de que es certifiqui o no. Balagué (2000) assenyala que la certificació no constitueix un final de trajecte, ans el contrari, l'inici d'una dinàmica nova.

Les obres citades fins aquí fan esment a la ISO 9000 edició 1994. A continuació es comentaran publicacions més recents, en relació a la ISO 9001:2000 aplicada a biblioteques.

3.9.2. Interpretació i aplicació de la norma ISO 9001:2000

Des de la seva aparició, el desembre del 2001, i fins i tot abans, van anar apareixent un nombre cada vegada més gran d'obres generals per facilitar l'adaptació a la nova edició de la norma.

També diversos articles en revistes de biblioteconomia van anar presentant quines eren les característiques de la nova norma i també, de mica en mica, s'han anat descrivint casos d'aplicacions que fan referència a la ISO 9001:2000.

En relació a l'aplicació de la ISO 9001:2000 a les biblioteques han aparegut dos manuals específics que es passen a comentar.

La *UNI EN ISO 9001:2000 nelle biblioteche*, va ser editada el 2002 per UNI, l'organisme normalitzador italià. El grup de treball de redacció estava integrat per experts en qualitat, consultors i bibliotecaris. L'obra va precedir d'una introducció a càrrec d'Igino Poggiali, president de l'*Associazione Italiana Biblioteche* que mostra l'aparició d'aquesta obra com a fruit de la col·laboració entre l'associació, l'ens normalitzador italià i la Direzione generale per i beni librari e gli istituti culturali. Considera que les ISO 9000 poden oferir a les biblioteques italianes l'ocasió de reflexionar, experimentar i eventualment, comparar i integrar allò que exposa l'obra amb altres models de gestió. La finalitat de l'obra és la de permetre la interpretació i aplicació de la norma ISO 9001:2000 a tot tipus de biblioteques i centres de documentació i d'informació i segueix el mateix esquema que la norma, que va glossant i on s'afegeixen exemples extrets de l'activitat bibliotecària.

El 2005 aparegué l'obra del bibliotecari mexicà Daniel Moreno Jiménez, *Interpretacion de la norma ISO 9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas*. L'autor és el director de les biblioteques de la Universidad del Valle de México que —no podia ser d'altra manera— disposen de la certificació del seu sistema de qualitat. L'obra s'estructura també a partir dels capítols de la ISO 9001:2000 i, també en aquest cas, disposa d'unes paraules de presentació del president del Colegio Nacional de Bibliotecarios, José Alfredo Verdugo Sánchez que assegura que “con esta obra el mito de que la ISO 9000 es sinónimo de exceso de evidencias, queda derrumbado”. Com ja s'ha indicat, a Mèxic el nombre de certificacions no para d'augmentar i l'obra arriba en un bon moment ja que la ISO 9001 és gairebé un requisit governamental per les organitzacions del sector públic i la Secretaria de Educacion Pública l'està

promovent com a sistema de rendiment de comptes de la qualitat del treball universitari en tot el seu sistema, biblioteca inclosa.

Des de l'aparició de la norma del 2000 ha disminuït el nombre de comentaris específics sobre els problemes d'interpretació i aplicació. El capítol 5 d'aquest estudi dedica una part del seu contingut a determinar quins són els problemes d'interpretació i d'aplicació de la ISO 9001:2000.

3.10. ISO 9000 sí o ISO 9000 no?

Encara que han anat disminuint les crítiques des de l'aparició de l'edició del 2000, ha existit un ampli debat sobre el seu ús, tant en tota mena d'aplicacions com en l'àmbit específic de les biblioteques. En aquest apartat es comentarà, en primer lloc els arguments a favor de l'ús de la norma i en darrer terme els arguments en contra i les principals dificultats relacionades per la bibliografia.

3.10.1. Arguments a favor de l'ús de les ISO 9000

La majoria dels arguments a favor que s'han presentat en la primera part del treball per a les organitzacions en general, és d'aplicació al context dels serveis bibliotecaris. A continuació es presenta una relació dels efectes positius amb les aportacions de diversos autors, sovint basades en l'experiència directa:

- Més consciència col·lectiva de la importància del client (d'Alòs).
- Major participació i integració del personal (d'Alòs, Dawes).
- Increment de la moral i l'enfortiment de l'esperit d'equip (Dawes).
- Major racionalització i agilitat dels processos (d'Alòs, Dawes, Stjernvall).
- Disminució de les reclamacions o no conformitats (d'Alòs, Brophy).
- Garantia de coherència i de millora permanent dels serveis (Brophy).
- Necessitat de definir la nostra oferta de serveis (Brophy, Gassmann).
- Possibilitat de verificar de manera externa el propi sistema de qualitat (Brophy, Lloret i Latorre).
- Eina útil i necessària per a la formalització dels requeriments de la qualitat (Clausen).
- La redacció dels procediments es pot convertir en inspiradora del desenvolupament d'un nou servei (Clausen).
- Després de la certificació poden aparèixer nous reptes (Clausen).
- S'adquireixen noves competències que contribueixen a la seguretat en el treball i els qualifiquen per a altres treballs (Clausen).
- Exigència d'un pla de treball clar i d'un calendari (Coles, Lloret i Latorre).

- En època de restriccions, pot ser l'argument per a l'obtenció de nous recursos (Dawes, Vogel).
- Millora de l'eficàcia (Dawes, Lloret i Latorre).
- El centre guanya reconeixement i esdevé més visible (Dawes, Dobson i Ernst, Stjernvall).
- El professional bibliotecari passa a ocupar un lloc més central dins de l'organització (Dawes, Gooskens et al.).
- Oportunitat per a demostrar les nostres habilitats organitzatives (Dobson i Ernst).
- Contribució a la seguretat del nostre lloc de treball (Dobson i Ernst).
- Dota de metes a assolir, dóna direcció (Dawes, Stjernvall).
- Millora del control de gestió, eficiència i productivitat (Ellis i Norton, Lloret i Latorre).
- Millora del màrqueting (Ellis i Norton, Lloret i Latorre).
- Disminució i no augment de la paperassa (Balagué, Ellis i Norton).
- Millora de la confiança del client (Ellis i Norton).
- Millora de la inducció i la formació (Ellis i Norton).
- Eliminació d'àrees grises, duplicació i confusió (Ellis i Norton).
- Ajuda a centrar-se en el negoci principal (Ellis i Norton).
- Ajuda a establir línies de contacte amb altres departaments (Balagué, Ellis i Norton).
- Eliminació de la instauració de mals hàbits gràcies a les auditories regulars (Ellis i Norton).
- Millora la comunicació i el control sobre qui està fent que, perquè, on i com (Brophy, Ellis i Norton).
- Estableix una estructura per a integrar el canvi i la innovació en un sistema provat (Ellis i Norton).
- Millora la motivació del personal perquè controlen més la seva feina (Brophy, Ellis i Norton).
- Millora la satisfacció del client (Ellis i Norton, Gassmann).
- Necessitat de fixar els estàndards dels serveis (Gassmann, Stjernvall).
- Ús d'instruments de mesura i d'indicadors (Gassmann).
- Millora real de la qualitat que s'ofereix (Gassmann, Lloret i Latorre).
- Millora la motivació del personal (Gassmann).
- Millora l'atenció al client (Lloret i Latorre).
- Reducció de costos (Lloret i Latorre).
- La normativa converteix la informació en un factor clau (Moro).
- Resulta una oportunitat per a modernitzar els arxius i per a potenciar els recursos informatius (Moro).

La majoria dels arguments s'expliquen per ells mateixos. Per tancar aquesta relació, es destaca un comentari de Coles (1999):

"A qualsevol organització els directius estan sempre plens de bones intencions i decidits a realitzar avaluacions, però la pressió del dia a dia sovint els obliga a posposar-la per a moments més tranquils que —naturalment— no arriben mai. Amb un sistema certificat no hi ha possibilitats de deixar-ho per més endavant".

Existeixen arguments vàlids per les empreses que no són —de manera general— aplicables als serveis d'informació amb el mateix grau d'intensitat. El cas més citat és el del discutible valor de la certificació com a eina de promoció. Johanssen (1996) senyala que en el cas de les biblioteques l'objectiu primigeni d'optar per la certificació no parteix del seu possible valor promocional sinó del desig de millorar la gestió dels processos i els serveis als usuaris. Lloret i Latorre (1995) constaten que la majoria dels seus usuaris no saben què és una certificació per la qual cosa, d'entrada, no els serveix com una eina de prestigi. En el mateix sentit, Milner et al. (1997) constaten que "no existeix el mateix tipus de pressió de l'usuari com en una empresa i, en principi, als nostres clients no els importa si tenim o no la ISO sinó que els preocupa la destresa i la cortesia dels empleats amb els qui estan en contacte."

3.10.2. Punts febles i arguments contraris a l'ús de les ISO 9000

La majoria dels casos presents a la bibliografia exposen resultats reeixits, però això no vol dir que la implantació d'un sistema de qualitat sigui fàcil. Es presenten a continuació els elements que han estat destacats com negatius o especialment dificultosos.

Per a Norman Burgess (citada per Brockman, 1991) quan s'adopten les normes a biblioteques i serveis d'informació, els seus gestors necessiten identificar totes les coses que podrien anar malament i aleshores construir sistemes que garanteixin que això no succeeixi.

Com en el cas dels arguments positius, els negatius solen ser un calc dels mateixos que es poden argumentar en qualsevol tipus d'organització. A continuació es presenta una relació dels efectes negatius i els problemes que es poden presentar en aplicar la norma al context bibliotecari. També aquí la relació es basa amb aportacions de diversos autors, algunes de les quals són especialment crítiques amb la norma i formen part de la "llegenda negra" de les ISO 9000.

- Aparició de tensions internes (d'Alòs).
- Necessitat de major disciplina (Burgess).
- Falta d'implicació de l'alta direcció (Burgess).
- Problemes per a involucrar la gent (Burgess).
- Manca d'acord en les mesures d'efectivitat (Burgess).
- Manca de recursos (Burgess).
- Manca d'enteniment (Burgess).
- La norma assegura la qualitat però no reconeix la necessitat de la millora contínua (Byrne).

- Degut a les seves limitacions, pot estar devaluant altres iniciatives de qualitat (Byrne).
- La certificació no garanteix l'èxit ni la supervivència (Byrne).
- Pot ser una eina de gestió útil però cal, a més, un marc de gestió de la qualitat total (Byrne).
- Dificultats per a gestionar la documentació (Brophy).
- Consultors ignorants de les casuístiques pròpies dels serveis d'informació (Balagué, Brophy, Coles, Vogel, Sardelli).
- Durant molt de temps "els arbres no deixen veure el bosc" i es genera frustració (Clausen).
- Dificultat de seguir normalment amb el dia a dia mentre es preparen els procediments i les instruccions de treball (Clausen).
- Genera molts malentesos terminològics (Clausen).
- Costos econòmics elevats (d'Alòs, Clausen, Coles, Dawes, Lloret i Latorre).
- Costos de temps (d'Alòs, Clausen, Dawes, Gassmann).
- Un sistema pot estar certificat i al mateix temps allunyat de les necessitats reals dels clients si no s'han elegit els indicadors adequats (Winkworth).
- Excessivament rígid i prescriptiu (Brockman).

A continuació es comenten més detingudament alguns dels principals problemes:

3.10.2.1. El problema terminològic

El problema terminològic és reconegut per tota la bibliografia sobre ISO (si més no, fent referència a les versions anteriors a la del 2000). I això pot actuar com a una veritable barrera a la comprensió dels conceptes de la gestió de la qualitat per part del personal de la biblioteca (Brophy i Coulling, 1997:55).

A l'enquesta de Johannsen el 46% dels centres enquestats indicaven la necessitat de disposar d'una guia per a l'aplicació de les ISO 9000 (Bang et al., 1996:70). Clausen (1995) afirma que cal una guia a mida que sigui comprensible i "tradueixi" el text de la norma per a l'ús dels professionals de la informació. "Si s'espera que biblioteques i centres de documentació s'interessin per la norma —diu aquest autor— caldrà que segueixin un guiatge que la norma en sí, no els ofereix. Una guia escrita amb exemples rellevants del món de la informació i advertències sobre els errors més comuns pot esdevenir un *bestseller*". El mateix Clausen (1994), en un altre article assegura de que no hi ha dubte de que les ISO 9000 són inaccessibles degut al llenguatge que empen.

Aquest problema —en principi— queda bastant resolt amb la nova edició. Les ISO 9000:2000 mostren el resultat del treball del Comitè Tècnic ISO/TC 176 per a emprar una terminologia més comprensible.

3.10.2.2. El desconeixement dels consultors

En bona part degut a la problemàtica terminològica, ha estat sempre molt convenient recórrer als consultors. El problema rau en que aquests consultors són ignorants de les casuístiques de les biblioteques i això genera experiències generalment negatives en els professionals del sector —arxiviers, bibliotecaris, documentalistes— i es menciona freqüentment en les presentacions de casos.

En el projecte de certificació de la Biblioteca de la University of Central Lancashire va treballar un equip de persones de la biblioteca assistit per un consultor extern, expert en ISO però desconixedor del funcionament de les biblioteques. El mateix problema el menciona Vogel (1996) —citant Ellis i Norton—, el menciona també Coles (1999) en parlar de la implementació a la xarxa de biblioteques municipals de Wirral i el menciona Balagué (1999) en referir-se al Servei de Biblioteques de la UAB:

"Traduir tot el nostre *know how* al "llenguatge ISO" no va ser fàcil. Els consultors ens ajudaven, però els seus consells no sempre ens aportaven la llum necessària. Si mirem enrere, ens pot semblar que el que calia a tots plegats, a uns i a altres, no era sinó poder disposar de prou temps: als membres dels grups de treball per a interioritzar la norma i als consultors per a interioritzar el sentit de les operacions bibliotecàries. "

També, en relació al tema dels consultors en sorgeix un de molt relacionat: la manca de recursos per a contractar-los (Coles, 1999).

3.10.2.3. La dificultat de gestionar la documentació

Aquest problema —que ja s'ha mencionat al comentar els punts 4.5 i 4.16 de la ISO 9001:1994— és, de llarg, el que preocupa més —si més no en l'etapa inicial— en totes les implantacions.

La dificultat de la biblioteca de la University of Central Lancashire per gestionar la documentació del sistema de qualitat sense mitjans informàtics es fa present a través del comentaris que apareixen en l'informe final del projecte EQLIPSE. El personal de la biblioteca va acollir amb entusiasme la prova del software comercial *Quality Workbench* que resultava ideal per a gestionar no només els procediments sinó també el control dels documents, les auditories, les no-conformitats i les queixes dels usuaris i eliminar la poca agilitat i les possibilitats d'error del sistema manual i en paper que tenien fins aleshores. El personal de la biblioteca que va fer l'avaluació va recomanar que el software s'emprés de manera permanent, no únicament com a prova pilot dins d'EQLIPSE (MacDougall et al., 1997:78)

El problema de la gestió de la documentació del sistema de qualitat és comú a totes les implementacions, bibliotecàries o no. S'ha vist la valoració que EQLIPSE fa de *Quality Workbench* però aquesta és únicament una de les

opcions que ofereix el mercat. El software per a gestió de sistemes de qualitat és un negoci en expansió: Adrian Burr (1998) ha identificat més de 100 productes i proporciona dades per a fer-ne una selecció adequada.

Brophy i Coulling (1996:38) admeten que, en temes de gestió de la documentació, la crítica pot estar justificada però Johannsen (1995) rebut el tema de la burocratització al·legant que aquesta pot ser fruit de la implementació d'una ISO 9000 sense entendre'n el seu propòsit últim.

Van Houten (1996) menciona un problema evident: sovint a moltes empreses la documentació no està gestionada per professionals i per la seva manca de formació fracassa el control de la documentació.

Krestel (2000) i Balagué (2000) també constaten que la certificació no significa un augment de la paperassa, especialment quan s'opta per gestionar la documentació mitjançant una intranet.

Lamb (2001) ha estudiat les intranets que serveixen per a gestionar la documentació i els registres dels sistemes de qualitat certificats en les grans empreses industrials nord-americanes. Descriu un estudi de cas, el de la **Fortune Manufacturing** on el responsable de qualitat va construir una intranet per a gestionar la ISO que ha esdevingut central per a totes les operacions diàries. La intranet ha estat creada amb aplicacions simples, com *Access*, i moltes pàgines van ser escrites primerament en *Word* i guardades com a *html*. També hi ha fitxers en *pdf*. Algunes presentacions de formació en *Powerpoint* s'han convertit en pàgines a la web. Tota aquesta intranet es va construir durant un any i mig, abans d'estar preparada per ser usada el desembre de 1996. L'autora senyala que ha examinat d'altres intranets ISO 9000 i pensa que cada vegada en hi ha més a les empreses i els auditors les consideren altament efectives.

Levasseur (1999) estudia les grans possibilitats de les intranets com gestores de la documentació i constata que una intranet —sigui o no adaptada a la ISO 9000— no té necessàriament perquè ser un projecte costós. En la mateixa línia Gross i Tripp (1997) exposen com funciona una intranet ISO 9000 — íntegrament desenvolupada pel personal bibliotecari— a **Spar Space Systems**, una gran empresa canadenc i Macmillan (1996) presenta els avantatges que representa disposar d'un sistema de qualitat sense papers en uns laboratoris.

També en el cas del **Servei de Biblioteques de la UAB** s'exposa el paper clau que juga la intranet en la gestió del sistema (Térmens, 2000).

En resum, sembla clar que les intranet estan fent desaparèixer un dels tòpics negatius de les ISO: la seva vessant burocràtica que ho cobreix tot de paper.

Encara que la documentació electrònica ofereix tot un potencial amb el qual el suport paper no pot competir, un sistema de qualitat basat en el suport

informàtic esdevé molt vulnerable. Per això ISO ha aprovat la norma: ISO/IEC 17799:2005 *Information technology. Security techniques. Code of practice for information security management*, que regula els sistemes de gestió de seguretat de la informació, i recull els aspectes que influeixen en la seguretat de la informació en empreses i organitzacions públiques (Boix, 2002).

3.10.2.4. El factor temps

Un element que sol ser motiu de complicacions és el calendari. El factor temps és molt important i una mala previsió pot produir problemes seriosos. L'únic retret que Vogel (1996) fa al llibre d'Ellis i Norton és justament aquest, no dedicar algunes paraules a parlar del tema.

La biblioteca de la University of Central Lancashire assenyalava com a problema major, que els va fer plantejar la continuïtat de la certificació el gran consum de temps que ocasionava a la plantilla de la biblioteca la gestió del sistema.

Dawes (1997) explicava que al seu centre el projecte va significar molta feina addicional als bibliotecaris que van haver d'allargar el seu horari una bona temporada.

4. METODOLOGIA

4.1. Objectius de la recerca

L'objectiu d'aquest estudi es centra en l'obtenció una visió general de la difusió i aplicació de les normes ISO 9000 en les biblioteques de les institucions d'educació superior, i en la comprovació, validació i anàlisi de les hipòtesis que s'han presentat al capítol 1. També n'és un objectiu trobar nous àmbits de recerca dins d'aquesta àrea.

4.2. Enfocament de la recerca

En les ciències socials s'apliquen tant mètodes de recerca quantitativs com qualitativs. És un tema prou debatut, ja que l'enfocament qualitatiu es considera massa descriptiu i esbiaixat, mentre que l'enfocament quantitatiu és criticat per la seva manca d'habilitat per a tenir en compte totes les variables, en especial les que són descriptives per naturalesa i considerades no mesurables (Halls, 1990 citat a Thonhauser, 2005). En definitiva, com assenyalen Arnal, Rincón i Latorre (1994) cap metodologia aporta per sí sola les respostes a totes les preguntes que es poden plantejar en aquest context.

Tots els enfocaments per la recollida de dades —siguin qualitativs o quantitativs— tenen aspectes positius i aspectes negatius. Per una banda, resulta molt útil disposar d'una informació molt detallada d'un petit nombre d'elements de la població ben seleccionats, però es fa difícil poder generalitzar la informació que se n'extreu a tota la població. D'altra banda les dades rebudes d'un gran nombre d'elements sovint semblen massa generalitzades i poc detallades. La majoria de la recerca feta sobre les normes ISO 9000 ha estat realitzada amb enfocaments qualitativs, majoritàriament emprant la tècnica de l'anàlisi de l'estudi de cas (Thonhauser, 2005).

L'enfocament descriptiu ha de permetre fer una presentació aprofundida de l'estat de la qüestió sobre la implantació de les normes ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'educació superior i posar de manifest algunes variables i condicionaments dels seus sistemes de gestió de la qualitat.

Per tal d'efectuar aquesta recerca descriptiva s'han emprat diverses tècniques per a la recollida de dades que es presenten dins de cadascuna de les fases en que s'ha dividit el procés de realització de l'estudi.

4.3. Calendari de la recerca

Les característiques de la recerca feien que no es pogués menystenir el factor temps.

D'una banda calia tenir en compte que diverses de les activitats previstes no podien realitzar-se de manera simultània, sinó que no podien començar fins que s'havia finalitzat una etapa anterior.

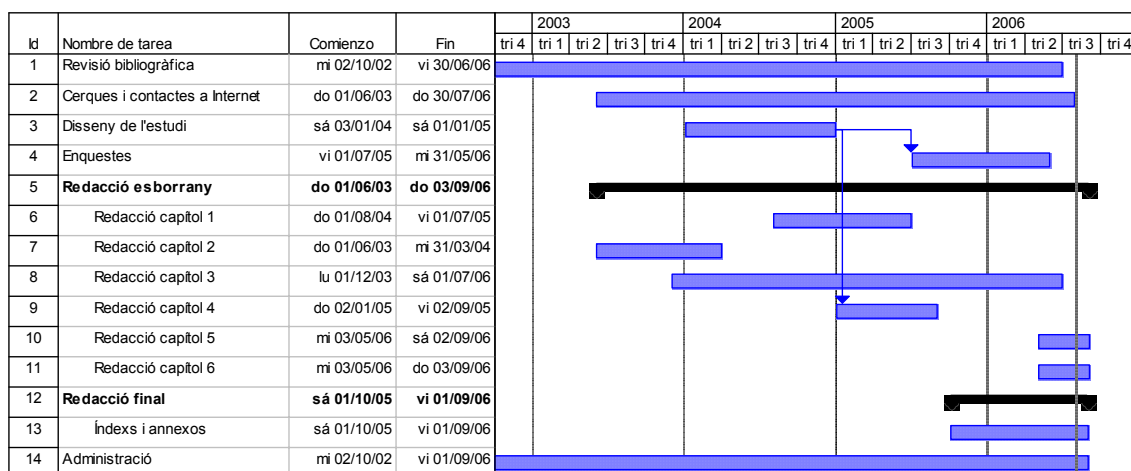
D'altra banda calia tenir en compte el nivell de disponibilitat per a realitzar la recerca de qui la subscriu, que havia de fer-la compatible amb la seva vida professional i familiar.

Es preparà un programa d'activitats amb l'ajut del programari *Microsoft Project*, amb una càrrega de dedicació de 8 hores setmanals, que semblava el màxim de temps que raonablement podria dedicar-se a aquesta tasca, tot tenint en compte que potser no es podria mantenir aquesta dedicació cada setmana però, per contra, podia augmentar substancialment en períodes no laborables.

Les activitats van ser distribuïdes en 7 blocs o *workpackages*:

1. Revisió bibliogràfica
2. Cerques i contactes a Internet
3. Disseny de l'estudi
4. Enquestes
5. Redacció esborrany
6. Redacció definitiva
7. Administració del projecte

A continuació es mostren les activitats de cada bloc, les dates d'inici i final i el diagrama de Gantt.



Gràfic 4.- Calendari de la recerca 2002-2006

El càlcul aproximat es situa en unes 3.000 hores repartides al llarg de quatre anys.

4.4. Primera fase: estat de l'art

A partir d'una revisió bibliogràfica es va preparar el marc teòric i una visió de l'estat actual sobre la gestió de la qualitat basada en les normes ISO 9000, amb especial incidència en la seva aplicació a biblioteques en general i més particularment, a les biblioteques d'institucions d'educació superior.

S'analitzaren les normes ISO 9000 i els principals beneficis i problemes que han estat descrits en referència a la seva implantació.

4.4.1. Revisió bibliogràfica

En un primer moment, que ocupà el període des de finals de 2002 a finals de 2004, es va portar a terme una exhaustiva revisió bibliogràfica i es recollí i classificà tota la informació publicada disponible sobre l'aplicació de la normativa de qualitat ISO a les biblioteques.

Van ser revisades les principals fonts d'informació en el camp de la gestió de la qualitat basada en l'aplicació de les normes ISO 9000 per tal d'identificar els treballs existents que s'ocupaven de la seva aplicació en biblioteques.

Encara que en alguns moments es fa referència a publicacions anteriors, la revisió bibliogràfica abasta els mateixos límits temporals que l'objecte de

l'estudi, és a dir, el període que va des del 1987 —any de l'aparició de la primera edició de la norma ISO 9000— fins el desembre del 2005, amb l'addició d'algunes poques referències posteriors.

Per poder disposar d'un marc general sobre l'aplicació de les ISO 9000 es completà la revisió amb d'altres treballs de l'àmbit de la gestió d'empreses i de la qualitat en l'entorn universitari.

Es van emprar diversos termes de cerca segons les fonts d'informació. Els usats majoritàriament són: "aseguramiento", "calidad", "certificación", "control de calidad", "ISO", "ISO 9000", "ISO 9001", "ISO 9002", "norma ISO 9000", "calidad total", "normalización", "normas ISO", "normas y recomendaciones", "quality assurance", "quality control" i "quality management". Amb tot, va ser necessari adaptar les estratègies de cerca a cada font d'informació i en funció de l'existència o no de vocabularis controlats i —en el cas de les pàgines web— l'existència o no de motors de cerca, menús i/o mapes de la web.

La revisió bibliogràfica sobre el tema va aportar una nombrosa bibliografia que es pot classificar en tres grups:

- Una part està dedicada a la divulgació de les ISO 9000 en les publicacions professionals.
- Un segon grup d'articles fa referència a aplicacions concretes i a experiències locals.
- Un darrer grup de treballs, molt més reduït, fa propostes d'interpretació de la norma per a ús de biblioteques i serveis d'informació.

En un percentatge prou important els estudis empírics dels casos es basen en les normes ISO de l'edició de 1994 essent menys els que ho fan en la norma vigent, publicada el desembre del 2000.

Al final d'aquest treball de recerca s'inclou la relació de la bibliografia consultada que s'ha preparat amb el programa de gestió de referències bibliogràfiques *Procite* i s'ha emprat el format de sortida "Chicago".

Aquesta revisió representa el primer pas de la recerca però també s'ha portat a terme una actualització sistemàtica d'aquesta revisió bibliogràfica durant tot el desenvolupament de la recerca per tal de conèixer l'abast i rellevància que la comunitat científica ha donat i dóna al nostre objecte de recerca, i per poder detectar dades que ens podrien haver passat desapercibudes en la fase de revisió inicial, o nous enfocaments i estudis de casos de recent publicació.

4.4.2. Altres fonts d'informació

Per tal de preparar l'estat de l'art sobre l'aplicació de les ISO 9000 a les biblioteques d'institucions d'educació superior la revisió bibliogràfica s'ha complementat amb altres informacions que amplien els estudis de casos reportats per la bibliografia:

- La consulta de les pàgines web de les biblioteques i centres d'informació que la bibliografia ha identificat com a posseïdors de certificacions ISO 9000, i de diversos organismes relacionats amb la gestió de la qualitat (ISO, centres nacionals de normalització, entitats de certificació, llistes d'interès).
- Les dades obtingudes en comunicacions personals: entrevistes, converses telefòniques i correus electrònics amb responsables de biblioteques certificades, amb associacions de bibliotecaris i amb diversos experts en el camp de les ISO 9000.

Molts dels casos ressenyats en aquest treball no havien estat prèviament objecte de cap estudi publicat.

4.5. Segona fase: disseny de l'estudi empíric

Durant l'any 2004 es procedí a la preparació del disseny del treball empíric. Es van establir les hipòtesis i es procedí a dissenyar l'estudi que calia portar a terme per tal de poder analitzar amb la major exactitud possible tots els aspectes plantejats en les preguntes de la recerca.

Es desenvolupà la metodologia per portar a terme el treball de camp basat en la tècnica de l'enquesta ja que els qüestionaris van semblar l'instrument estructurat per a la recollida de dades primàries més adequat per obtenir informació sistemàtica i homogènia sobre els sistemes de qualitat certificats ISO de les biblioteques de les institucions d'educació superior. Els qüestionaris havien de permetre obtenir dades significatives sobre un ampli nombre de casos de sistemes certificats i comprovar les hipòtesis de la recerca.

S'establí que la modalitat de la recollida d'informació seria mitjançant un qüestionari tramès per correu electrònic, adreçat al director de la biblioteca.

Es va procedir al desenvolupament del qüestionari i es dissenyà amb detall la seva estructura i s'elaboraren les preguntes de cada apartat adequades als objectius de la recerca.

S'intentà que un nombre significatiu d'aquestes fos de resposta tancada. Un nombre menor eren de resposta oberta i algunes qüestions vas ser preparades segons l'escala de Likert. Els números usats en aquest instrument vas ser: 1 = gens; 2 = poc; 3 = bastant; 4 = molt; 5 = absolutament.

En la seva preparació, es van tenir en compte els qüestionaris desenvolupats en estudis previs que tenien com a tema central l'aplicació de les ISO 9000 sigui en l'àmbit empresarial (Casadesús, 1999; Lee, 1999), sigui en l'àmbit de l'educació (Thonhauser, 2005), sigui en l'àmbit bibliotecari (Osman, 1998; Praditteeera, 2002).

Simultàniament, s'anava establint la metodologia per a analitzar les dades recollides i el tipus de variables que es volien calcular. La majoria de les variables d'aquesta recerca tenen el seu origen en estudis sobre ISO 9000 detectats a la bibliografia.

Per cadascuna de les hipòtesis es van plantejar uns mòduls de preguntes que són els que més tard apareixen a l'enquesta (**annex II**).

4.5.1. Validació de l'instrument

El model de qüestionari es va comprovar i ajustar amb unes entrevistes amb tres experts metodòlegs i/o vinculats a l'àmbit de la qualitat, per tal de veure si s'hi identificaven preguntes poc entenedores i acabar de clarificar algunes de les qüestions.

Aquesta revisió tenia tres propòsits principals:

- controlar l'adequació dels ítems del qüestionari per a respondre les preguntes de la recerca.
- avaluar la claredat dels enunciats i
- afegir qualsevol element addicional que pogués faltar i fos important per aconseguir les dades que es cercaven.

Els comentaris i correccions dels experts van ser incorporats al qüestionari. Bàsicament els canvis van tenir a veure amb l'ordre de les preguntes i la correcció d'algun petit error tipogràfic.

El model es va validar fent-ne la prova en una de les biblioteques enquestades.

Donat que el qüestionari havia de ser enviat a molts països diferents s'optà per preparar-ne dues versions, una en castellà i una en anglès.

A la portada del qüestionari hi figura un advertiment: "Aquest qüestionari és confidencial. No es publicaran ni es facilitaran dades individualitzades i s'empraran únicament amb finalitats acadèmiques".

Un cop elaborada la versió definitiva en castellà, es procedí a efectuar-ne la traducció a l'anglès, per la qual cosa es va comptà amb l'assessorament d'una professora de biblioteconomia d'origen nord-americà.

4.5.2. Elements per a la resolució de les hipòtesis

Les 20 preguntes del qüestionari es van agrupar en 5 apartats, que es corresponen amb les cinc preguntes de la recerca i amb les cinc hipòtesis de treball:

Apartat del qüestionari	Pregunta de la recerca	Hipòtesi
I. Descripció de la universitat i de la seva biblioteca.	1. Com ha estat l'evolució de la implantació de les normes ISO 9000?	1. L'evolució de la implantació de les normes (cronologia, tipologia d'implantació i distribució geogràfica de les biblioteques certificades) ha estat irregular i molt minoritària.
II. Factors que van influir en la presa de decisió d'implantar la norma ISO 9000 a la biblioteca.	2. Quins han estat els motius per a implantar-les?	2. Els motius per a implantar les normes ISO 9000 a les biblioteques universitàries estan subordinats als interessos en matèria de qualitat de les institucions universitàries i el marc específic de l'educació superior de cada país.
III. El procés d'implementació de la norma ISO 9000 en la biblioteca.	3. Quines dificultats ha presentat la implantació?	3. Les dificultats que presenten les implantacions en les biblioteques universitàries no es diferencien substancialment de les que reporta la bibliografia en tota mena d'aplicacions.
IV. La gestió del sistema de qualitat de la biblioteca universitària amb la norma ISO 9000.	4. Quins avantatges ofereixen els sistemes certificats?	4. Els avantatges que ofereixen les implantacions ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'educació superior no es diferencien substancialment dels que reporta la bibliografia en tota mena d'aplicacions.
V. El futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries.	5. Quin pot ser el futur de les ISO 9000 en aquest context?	5. El futur de les ISO 9000 a les biblioteques de les institucions d'educació superior depèn de posicionaments oberts i no restrictius de la gestió de la qualitat.

Taula 1.- Correspondència entre apartats del qüestionari, preguntes de la recerca i hipòtesis de treball

4.5.2.1. I. Descripció de la universitat i de la seva biblioteca

Les preguntes de l'apartat I. *Descripció de la universitat i de la seva biblioteca* del qüestionari tenen la finalitat de respondre a la primera de les preguntes de la recerca, a més de contextualitzar la resta de respostes al determinar quin és el perfil de les biblioteques que gestionen el seu sistema de qualitat amb la norma ISO 9001. (Preguntes de la 1 a la 6).

Pregunta I.1. Com es finança la universitat ?

Aquesta és una qüestió de resposta tancada amb únicament dues possibilitats: "La universitat és pública" i "La universitat és privada". Facilitarà dades sobre com es financen les institucions d'educació superior amb biblioteques certificades.

Pregunta I.2. Quantes biblioteques componen el sistema bibliotecari de la universitat ?

Aquesta és una qüestió de resposta oberta que requereix un número com a resposta. Facilitarà dades sobre l'estructura i complexitat dels sistemes bibliotecaris certificats. Complementa la informació obtinguda en la pregunta I.3.

Pregunta I.3. Quantes persones a temps complet treballen en el sistema bibliotecari ?

Aquesta és una qüestió de resposta oberta que requereix un número com a resposta. Facilitarà dades sobre l'estructura i complexitat dels sistemes bibliotecaris certificats. Complementa la informació obtinguda en la pregunta I.2.

Pregunta I.4. Quin és l'abast de la certificació del sistema de qualitat ISO 9000 ?

Aquesta és una qüestió de resposta tancada amb quatre possibilitats: "Tota la universitat", "Tot el sistema bibliotecari", "Únicament aquesta biblioteca" i "Altres". Per a l'opció "Altres" es proposa un "per favor especificar", de text lliure. Facilitarà dades sobre quin és l'abast de la certificació dels sistema de qualitat de la biblioteca.

Pregunta I.5. Quin any es va obtenir la certificació dels sistema de qualitat ISO 9000 ?

Aquesta és una qüestió de resposta oberta que requereix un número com a resposta. Facilitarà dades sobre el desplegament cronològic de les certificacions. Es complementa amb la informació obtinguda en la pregunta II.10.

Pregunta I.6. Quina és l'estratègia global de la universitat en matèria de qualitat ?

Aquesta és una qüestió de resposta oberta on es demana "per favor, redacti una breu explicació". Facilitarà informació per contextualitzar els sistemes de qualitat de les biblioteques en el sí de les seves institucions.

4.5.2.2. II. Factors que van influir en la decisió d'implantar la norma ISO 9000 a la biblioteca

Les preguntes de l'apartat II. *Factors que van influir en la decisió d'implantar la norma ISO 9000 a la biblioteca* han de servir per a determinar el grau de coincidència entre diferents biblioteques sobre els motius que les va portar a la certificació del seu sistema de gestió de la qualitat amb la norma ISO 9000. (Preguntes de la 7 a la 11).

Pregunta II.7. De qui va partir la iniciativa de proposar la implantació d'un sistema de qualitat basat en la norma ISO 9000 a la biblioteca ?

Aquesta és una qüestió de resposta tancada amb quatre possibilitats: "La iniciativa va partir de l'alta direcció de la universitat", "La iniciativa va partir de la direcció de la biblioteca", "La iniciativa va partir simultàniament de l'alta direcció de la universitat i de la direcció de la biblioteca" i "Altres". Per a l'opció "Altres" es proposa un "per favor especificar", de text lliure. Facilitarà dades sobre el lideratge inicial de la implantació.

Pregunta II.8. Quins factors van influir en el procés de la presa de decisió?

La pregunta proposa la valoració d'una sèrie de 8 arguments en una escala de valoració de Likert on 1 equival a "gens", 2 equival a "poc", 3 equival a "bastant", 4 equival a "molt" i 5 equival a "absolutament".

Els factors a valorar són els següents: "El prestigi de la norma ISO 9000", "Els requeriments del Ministeri d'Educació", "L'estratègia de la universitat en matèria

de qualitat”, “La implementació de les ISO 9000 en altres biblioteques”, “Els requeriments i expectatives dels usuaris”, “La necessitat de millorar l’organització de la biblioteca”, “La necessitat de millorar els sistemes de treball de la biblioteca”, “La meta de millorar la qualitat dels serveis bibliotecaris” i “Altres factors”. En aquest darrer cas es proposa un “per favor especificar”, de text lliure. Aquestes valoracions facilitaran dades sobre els factors que van influir en el procés de la presa de decisió de la implantació del sistema de qualitat.

Pregunta II.9. Es van valorar altres opcions per a gestionar la qualitat abans de decidir-se per la ISO 9000 ?

Aquesta és una qüestió de resposta tancada amb únicament dues possibilitats: “Sí” i “No”. En el cas del “Sí” es proposa un “per favor especificar”, de text lliure. Aquesta resposta facilitarà dades sobre altres enfocaments de la gestió de la qualitat que es descartaren prèviament a la implantació de la ISO 9000.

Pregunta II.10. Amb quina edició de la norma va aconseguir la biblioteca la seva primera certificació?

Aquesta és una qüestió de resposta tancada amb únicament tres opcions: “ISO 9001:1994”, “ISO 9002:1994” i “ISO 9001:2000”. Aquesta resposta facilitarà dades complementàries sobre l’enfocament inicial i l’antiguitat de la certificació. Complementa la informació obtinguda en la pregunta I.5.

Pregunta II.11. Disposa la biblioteca d’altres premis o certificats relacionats amb la qualitat de la seva gestió?

Aquesta és una qüestió de resposta tancada amb únicament dues possibilitats: “Sí” i “No”. En el cas del “Sí” es proposa un “per favor especificar”, de text lliure. Aquesta resposta facilitarà dades sobre la implicació de la biblioteca en temes de qualitat.

4.5.2.3. III. El procés d’implementació de la norma ISO 9000 en la biblioteca

Les preguntes de l’apartat III. *El procés d’implementació de la norma ISO 9000 a la biblioteca* han de servir per a aportar informació sobre diversos aspectes relacionats amb la implementació dels sistemes certificats i les dificultats observades durant el procés. (Preguntes de la 12 a la 14)

Pregunta III.12. Va comptar la biblioteca amb el suport i el compromís de la universitat durant la implementació ?

La pregunta proposa la valoració de dues variables en una escala de valoració de Likert on 1 equival a “gens”, 2 equival a “poc”, 3 equival a “bastant”, 4 equival a “molt” i 5 equival a “absolutament”. Les variables són: “Nivell de suport de la universitat” i “Nivell de compromís de la universitat”. Aquestes respostes facilitaran dades sobre la implicació de la institució amb el projecte d'implementació del sistema de qualitat a la biblioteca. Es pot complementar amb la informació obtinguda a la pregunta III.13.

Pregunta III.13. Van disposar de consultors externs que els ajudessin a implementar la norma ISO 9000 ?

Aquesta és una qüestió de resposta tancada amb únicament tres possibilitats: “Sí, tot el temps”, “Sí, ocasionalment” i “No”. Facilitarà dades sobre l'ajut rebut a l'hora d'implementar la norma i complementarà la informació obtinguda en la pregunta III.12. Es pot relacionar també amb el temps necessari per efectuar la implantació (pregunta III.14) i el grau de dificultat observat en la interpretació de la norma (pregunta IV.15).

Pregunta III.14. Quina duració va tenir tot el procés, des que es va prendre la decisió d'implantar la norma fins que es va obtenir la certificació ?

Aquesta és una qüestió de resposta oberta que requereix un número com a resposta. Facilitarà dades sobre el temps necessari per a instaurar i certificar el sistema de gestió de la qualitat. Es pot relacionar també amb la implicació de la institució (pregunta III.12), l'existència de consultors (pregunta III.13) i el grau de dificultat observat en la interpretació de la norma (pregunta IV.15).

4.5.2.4. IV. La gestió del sistema de qualitat de la biblioteca universitària amb la norma ISO 9000

Les preguntes de l'apartat IV. *La gestió del sistema de qualitat de la biblioteca universitària amb la norma ISO 9000* han de servir per aportar informació sobre el beneficis detectats per les diferents biblioteques en relació directa amb els seus sistemes de qualitat certificats (Preguntes de la 15 a la 18).

Pregunta IV.15. Quins apartats de la norma ISO 9001:2000 són més difícils d'interpretar ?

La pregunta proposa la valoració del grau de dificultat d'interpretació de tots els elements de la norma en una escala de valoració de Likert on 1 equival a "fàcil", 2 equival a "poca dificultat", 3 equival a "bastant dificultat", 4 equival a "molta dificultat" i 5 equival a "absolutament difícil".

A la pregunta s'enumeren tots els apartats de dos dígit que conté la norma corresponents al capítol 4 *Sistema de gestió de la qualitat*, al capítol 5 *Responsabilitat de la direcció*, al capítol 6 *Gestió dels recursos*, al capítol 7, *Realització del producte* i al capítol 8, *Mesurament, anàlisi i millora*.

Les respostes a aquesta qüestió facilitaran dades sobre quins són els apartats de la norma que són més difícils d'interpretar. Es pot relacionar amb la dificultat d'aplicació (pregunta IV.16), i també amb l'existència de consultors (pregunta III.13).

Pregunta IV.16. Quins apartats de la norma ISO 9001:2000 són més difícils d'aplicar ?

La pregunta proposa la valoració del grau de dificultat d'aplicació de tots els elements de la norma en una escala de valoració de Likert on 1 equival a "fàcil", 2 equival a "poca dificultat", 3 equival a "bastant dificultat", 4 equival a "molta dificultat" i 5 equival a "absolutament difícil".

A la pregunta s'enumeren tots els apartats de dos dígit que conté la norma corresponents al capítol 4 *Sistema de gestió de la qualitat*, al capítol 5 *Responsabilitat de la direcció*, al capítol 6 *Gestió dels recursos*, al capítol 7, *Realització del producte* i al capítol 8, *Mesurament, anàlisi i millora*.

Les respostes a aquesta qüestió facilitaran dades sobre quins són els apartats de la norma que són més difícils d'aplicar. Es pot relacionar amb la dificultat d'interpretació (pregunta IV.15).

Pregunta IV.17. A continuació figura una relació de beneficis potencials de la ISO 9000. Per favor, valori el seu grau d'acord amb els següents arguments.

La pregunta proposa la valoració d'una sèrie de 17 arguments en una escala de valoració de Likert on 1 equival a "gens", 2 equival a "poc", 3 equival a "bastant", 4 equival a "molt" i 5 equival a "absolutament".

Els arguments a valorar són els següents: "Actua com catalitzador del canvi organitzatiu", "Crea un major enteniment entre la biblioteca i els seus clients",

“Dóna transparència a la gestió”, “Facilita la recollida de dades per la gestió”, “Incrementa la satisfacció dels usuaris”, “Millora la comunicació dintre de la biblioteca”, “Millora l’actitud del personal”, “Millora la documentació dels processos”, “Millora l’eficiència operativa”, “Millora la gestió del personal”, “Millora la integració de la biblioteca en la universitat”, “Promou la dinàmica de la millora continua”, “Redueix la improvisació”, “Defineix clarament les responsabilitats”, “Estandarditza els procediments de treball”, “És un instrument de promoció de la biblioteca” i “Altres”. A l’opció “Altres” es proposa un “especificar”, de text lliure. La pregunta facilitarà dades dels beneficis potencials de la certificació del sistema de qualitat de la biblioteca.

Pregunta IV.18. S’han assolit totes les expectatives que la biblioteca havia posat en la implementació dels sistema de qualitat basat en la ISO 9000 ?

La pregunta proposa la valoració d’un únic enunciat amb una escala de valoració de Likert on 1 equival a “gens d’acord”, 2 equival a “poc d’acord”, 3 equival a “bastant d’acord”, 4 equival a “molt d’acord” i 5 equival a “absolutament d’acord”.

L’enunciat a valorar és el següent: “El sistema de gestió de la qualitat respon exactament a les expectatives que van propiciar la seva implantació”. Les respostes forniran informació sobre el grau d’assoliment de les expectatives de les biblioteques en relació als sistemes de gestió de la qualitat certificats.

4.5.2.5. V. El futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries

Les preguntes de l’apartat V. *El futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries* tanquen el qüestionari.

La pregunta 19 d’aquest apartat fa referència al futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries, mentre que la pregunta 20 és una pregunta oberta per tal que les persones que responguin l’enquesta puguin fer els seus comentaris finals.

Pregunta V.19. El futur de les ISO a les biblioteques universitàries. Per favor, valori el seu grau d’acord amb els següent arguments.

La pregunta proposa la valoració d’una sèrie de 5 arguments en una escala de valoració de Likert on 1 equival a “gens d’acord”, 2 equival a “poc d’acord”, 3 equival a “bastant d’acord”, 4 equival a “molt d’acord” i 5 equival a “absolutament d’acord”.

Els arguments a valorar són els següents: “Al meu país, el nombre de biblioteques universitàries que optarà per certificar-se seguirà creixent durant els propers anys”, “L’evolució dependrà de la política general de cada país en relació a la qualitat en l’educació”, “Existeixen altres models per gestionar la qualitat i aniran robant protagonisme a les normes ISO 9000”, “El futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries passa per l’aplicació efectiva de la norma ISO 9004”, “El futur de les ISO 9000 no passa per un posicionament restrictiu (“Només ISO 9000 i res més”) sinó per un posicionament integrador en un marc de gestió de la qualitat oberta a d’altres tècniques i models.”

La pregunta ha de servir per valorar els diversos arguments al voltant del futur de les ISO 9000 a les biblioteques d'institucions d'educació superior.

Pregunta V.20. El seus comentaris. Qualsevol idea, aclariment, aportació o comentari seran benvinguts, ja que seran de gran utilitat.

La pregunta 20 és la final. Aquesta és una qüestió de resposta oberta per tal que les persones que responen l’enquesta puguin fer els seus comentaris i aportar idees o aclariments. Facilitarà informació complementària a l’obtinguda amb la resta de preguntes .

4.5.3. Determinació de la població

La primera fase de la recerca va servir per a identificar aquelles biblioteques d'institucions d'educació superior que s’havien interessat en l’ús de la normativa ISO 9000 i sobre les quals hi havia informació publicada. N’existien d’altres, no reportades a la literatura professional? Calia establir la població.

És important assenyalar l’absència de grup de control. Aquesta recerca no tracta en cap moment de comparar institucions que disposen de sistemes de qualitat certificats amb d’altres que no en tenen. Per tant, no es pot assegurar que els efectes que resulten de l’aplicació de les ISO 9000 no es donarien també en biblioteques no certificades.

4.5.3.1. Dificultats

En aquest tipus d’estudi és important conèixer la població a partir de la qual establir al mostra. En aquest estudi l’univers està constituït per totes aquelles biblioteques d'institucions d'educació superior que hagin assolit la certificació del seu sistema de qualitat amb la norma ISO 9001:2000.

La dificultat rau en que no existeix una base de dades universal de totes les empreses certificades —menys encara, de les biblioteques certificades— degut

bàsicament a la gran quantitat d'organismes certificadors que es troben en un món globalitzat on qualsevol organisme es pot certificar amb l'ajut d'una entitat acreditada del propi país o en una d'un altre país autoritzada a operar a nivell multinacional. Per tant, tampoc és possible fer la localització consultant una única base de dades per país. La mateixa ISO només ofereix amb periodicitat anual un informe —*The ISO Survey of ISO 9001:2000 and ISO 14001 Certificates*— amb dades globals a partir de les que li faciliten els més de 750 organismes de certificació reconeguts d'arreu del món.

Aquesta dificultat ha estat detectada en altres investigacions precedents com, per exemple, en les tesis “La normativa d'assegurament de la qualitat ISO 9000: impacte a les empreses de Catalunya” (Casadesús, 1999) i —més recentment — a “Factors that relate to the successful implementation of ISO 9000 in Education: a comparison between the US and England” (Thonhauser, 2005). Calia doncs, trobar una font d'informació alternativa.

4.5.3.2. Metodologia per a la determinació de la població

Per determinar de la manera més aproximada possible la població es va realitzar una petició d'informació per correu electrònic a les associacions nacionals de bibliotecaris de cada país. Quan el país compta amb una associació específica de biblioteques o bibliotecaris universitaris es va fer directament el contacte a aquest tipus específic d'associació.

La relació d'associacions a contactar s'elaborà a partir del directori de la International Federation of Library Associations and Institutions —**Online IFLA Membership Directory** <http://www.ifla.org/database/directy.htm> — complementat amb dades del directori **Library Associations Around the World** <http://www.ala.org/ala/iro/intlassocorgconf/libraryassociations.htm>, coordinat per l'American Library Association.

En els casos de països on no va ser possible localitzar una associació de bibliotecaris —bàsicament països situats a Àsia central i Àfrica— es van contactar entitats alternatives, com per exemple, la corresponent biblioteca nacional, o les oficines regionals de l'Agence Universitaire de la Francophonie, una xarxa mundial d'universitats de parla francesa amb una important implantació en aquelles zones..

El text del correu electrònic (**annex II**) es va preparar en castellà, anglès i francès per tal de fer una aproximació lingüística una mica adaptada en funció del país destinatari. El missatge contenia una demanda d'informació única: preguntar sobre l'existència de biblioteques universitàries certificades o en procés d'implementació d'un sistema de gestió de la qualitat basat en la norma ISO 9001. Dos mesos després de la tramesa es van enviar recordatoris, també per correu electrònic, a aquelles institucions que no havien respost.

També va resultar de molta utilitat la consulta de dos directoris: l'*ISO Directory of ISO 9001:2000 and ISO 14001:2004 accreditation and certification bodies* <http://www.iso.org/iso/en/info/ISODirectory/countries.html> i la *IQNet Database of certified/registered companies* <http://www.iqnet-certification.com/indexsearch.php>. IQNet és una associació internacional de 38 entitats acreditades que manté una base de dades conjunta de totes les empreses que certifiquen.

A la taula següent es resumeixen les dades clau dels nombrosos contactes establerts durant la realització d'aquest treball. Les informacions obtingudes han estat incorporades al capítol 3.

Continent	Institucions Contactades				Correus	
	Associacions	Universitats	Altres	Total	Enviats	Rebuts
Europa	40	84	10	132	276	152
Àsia	17	121	2	139	291	147
Àfrica	4	5	20	29	38	8
Amèrica	19	89	6	113	289	168
Oceania	3	26	1	30	71	36
Total	83	325	39	443	965	511

Taula 2.- Dades de resum dels contactes realitzats

Per determinar la informació sobre els pocs països que no van poder ser contactats seguint la sistemàtica que acabem de mencionar, es va procedir a consultar, sempre que va ser possible, amb les entitats certificadores locals.

4.5.4. Mostra utilitzada

Es considerà mostra totes les biblioteques universitàries que estaven certificades per qualsevol organisme certificador acreditat. Es va fer coincidir la mostra amb el total de la població identificada perquè una mostra menor —com que no es podia preveure l'índex de no-resposta— podria comprometre la validesa de l'estudi .

L'enquesta es va trametre a tota la població identificada, sempre que es va tenir coneixement de la seva adreça electrònica. En la taula que segueix es detalla el nombre d'enquestes enviades, el nombre de respostes rebudes i l'estimació del nombre de biblioteques certificades existent. El fet que sigui més elevat el nombre d'enquestes enviades al de l'estimació total és degut a que la tramesa de l'enquestes tant ha servit per confirmar certificacions com per —en alguns casos— constatar la seva inexistència.

Continent	Enquestes		Institucions Certificades
	Enviades	Rebudes	
Europa	41	23	32
Àsia	43	13	44
Àfrica	1	0	0
Amèrica	55	28	41
Oceania	8	3	4
Total	148	67	121

Taula 3.- Dades de resum de la tramesa de les enquestes

La relació d'institucions que han respost l'enquesta es troba a l'**annex III**.

4.6. Tercera fase: estudi de camp

Un cop realitzat el disseny de l'estudi empíric, aquest es va portar a la pràctica per tal d'obtenir totes les dades que permetessin contrastar les hipòtesis. Aquesta tercera part de l'estudi es desenvolupà entre els mesos d'octubre de 2005 a maig de 2006.

Tant la carta de presentació com el text del qüestionari es van preparar en castellà i anglès (**annex II**).

Es va distribuir per correu electrònic el qüestionari a les 148 biblioteques d'institucions d'educació superior certificades identificades inicialment.

Els qüestionaris van ser adreçats al màxim responsable de cada biblioteca, identificada com la persona més adequada per respondre l'enquesta. Se'ls va demanar de respondre en dues setmanes. Aproximadament cinc setmanes després de la tramesa es va fer un recordatori a les biblioteques que no havien contestat i encara un mes després es va fer un segon recordatori a les biblioteques que seguien sense respondre.

Es va reunir un total de 67 respostes procedents de 27 països. El primer qüestionari va ser retornat el 26 d'octubre de 2005 i el darrer l'u d'agost del 2006. A efectes de tabulació de les dades, però, s'han processat únicament els 64 rebuts fins el 4 de juliol del 2006.

Les 67 respostes rebudes representen una taxa de resposta del 55,37%. de l'univers identificat.

4.7. Quarta fase: anàlisi de dades i redacció de conclusions

Els mesos de juliol i agost del 2006 es va desenvolupar la quarta fase d'aquesta recerca, que va consistir en la tabulació i anàlisi de les dades recollides, i en l'elaboració de les conclusions.

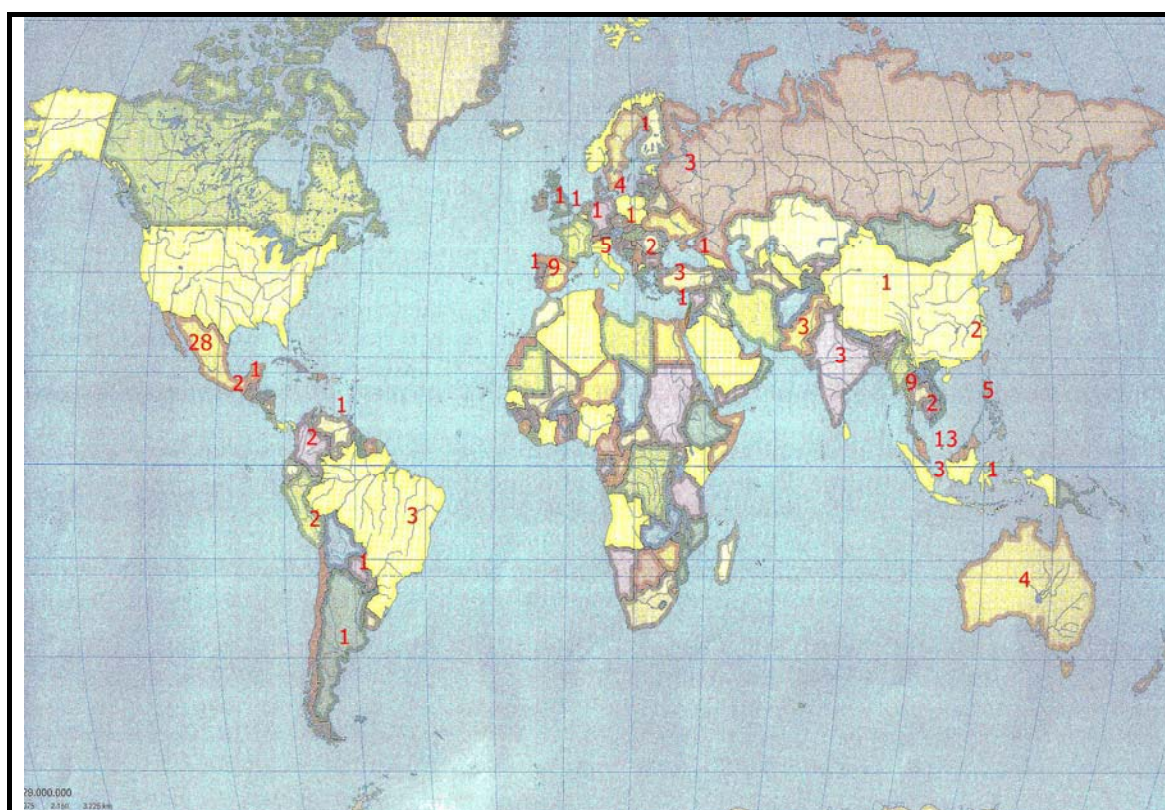
Quan els qüestionaris van ser retornats es va procedir a codificar-los en valors numèrics. Les dades van ser analitzades emprant els programaris *SPSS* i *Excel* i les estadístiques descriptives (percentatges, freqüència de distribució i mitjanes) van ser usades per analitzar les dades.

A partir de les dades obtingudes es procedí a comprovar quines de les hipòtesis s'acomplien i quines no.

En paral·lel a l'elaboració dels resultats es començà a interpretar-los i a extreure'n les conclusions, per —finalment— establir algunes propostes sobre quines podrien ser futures línees d'investigació en aquest camp.

5. RESULTATS

El resultat dels contactes, país a país, amb associacions de bibliotecaris, biblioteques nacionals, entitats certificadores i d'altres organismes ha permès configurar el mapa que s'inclou a continuació.



AMÈRICA		ÀSIA		EUROPA		OCEANIA	
País	Nombre	País	Nombre	País	Nombre	País	Nombre
Argentina	1	Corea del Sud	2	Alemanya	1	Austràlia	4
Brasil	3	Filipines	5	Bèlgica	1		
Colòmbia	2	Geòrgia	1	Bulgària	2		
El Salvador	2	Índia	3	Eslovàquia	1		
Hondures	1	Indonèsia	1	Espanya	9		
Mèxic	28	Israel	1	Finlàndia	1		
Perú	2	Macau	2	Itàlia	5		
Uruguai	1	Malàisia	13	Polònia	4		
Veneçuela	1	Pakistan	3	Portugal	1		
		Singapur	3	Regne Unit	1		
		Tailàndia	9	Rússia	3		
		Xina	1	Turquia	3		

Gràfic 5.- Distribució geogràfica de l'estimació de les biblioteques certificades

Aquesta és una aproximació a l'univers de les biblioteques d'institucions d'educació superior certificades, una estimació bastant precisa per alguns països, principalment els d'Europa, Amèrica i Oceania, però els contactes amb països africans i asiàtics han estat més difícils i l'estimació ha de ser considerada a la baixa.

Tota la informació disponible d'aquestes implantacions ha estat exposada en el **capítol 3, Estat de la qüestió** i la relació d'aquestes biblioteques es troba en l'**annex I**.

A continuació es mostra el percentatge de respostes aconseguït:

ÀSIA				EUROPA			
País	Nombre	Respostes	Percentatge	País	Nombre	Respostes	Percentatge
Corea del Sud	2	1	50,00%	Alemanya	1	0	0,00%
Filipines	5	1	20,00%	Bèlgica	1	1	100,00%
Geòrgia	1	0	0,00%	Bulgària	2	2	100,00%
India	3	1	33,33%	Eslovàquia	1	1	100,00%
Indonèsia	1	1	100,00%	Espanya	9	7	77,78%
Israel	1	1	100,00%	Finlàndia	1	1	100,00%
Macau	2	0	0,00%	Itàlia	5	4	80,00%
Malàisia	13	6	46,15%	Polònia	4	2	50,00%
Pakistan	3	1	33,33%	Portugal	1	1	100,00%
Singapur	3	1	33,33%	Regne Unit	1	0	0,00%
Tailàndia	9	0	0,00%	Rússia	3	2	66,67%
Xina	1	0	0,00%	Turquia	3	2	66,67%
Total	44	13	29,55%	Total	32	23	71,88%
AMÈRICA				OCEANIA			
País	Estimació	Respostes	Percentatge	País	Estimació	Respostes	Percentatge
Argentina	1	1	100,00%	Austràlia	4	3	75,00%
Brasil	3	3	100,00%	Total	4	3	75,00%
Colòmbia	2	1	50,00%				
El Salvador	2	2	100,00%				
Hondures	1	1	100,00%				
Mèxic	28	18	64,29%				
Perú	2	1	50,00%				
Uruguai	1	0	0,00%				
Veneçuela	1	1	100,00%				
Total	41	28	68,29%	TOTAL GENERAL			
				Total	121	67	55,37%

Taula 4.- Comparació entre l'univers estimat i les respostes rebudes

En aquest capítol s'exposa l'estat de l'aplicació de la normativa ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'educació superior amb la resolució de les preguntes de la recerca plantejades.

5.1. Característiques generals les biblioteques d'institucions d'educació superior certificades amb la norma ISO 9001

Apartat del qüestionari	Pregunta de la recerca	Hipòtesi
I. Descripció de la universitat i de la seva biblioteca.	1. Com ha estat l'evolució de la implantació de les normes ISO 9000?	1. L'evolució de la implantació de les normes (cronologia, tipologia d'implantació i distribució geogràfica de les biblioteques certificades) ha estat irregular i molt minoritària.

Taula 5.- Correspondència entre apartat del qüestionari, 1^a pregunta de la recerca i hipòtesis de treball

Les preguntes de l'apartat I. *Descripció de la universitat i de la seva biblioteca* del qüestionari tenien la finalitat de respondre a la primera de les preguntes de la recerca, a més de contextualitzar la resta de respostes al determinar quin és el perfil de les biblioteques que gestionen el seu sistema de qualitat amb la norma ISO 9001.

S'han aconseguit respostes de biblioteques d'institucions d'educació superior procedents de 27 països diferents, dels 34 on s'ha localitzat l'existència d'alguna biblioteca certificada. Al capítol 3, *Estat de la qüestió* ja s'ha comentat la documentació publicada d'algunes de les implantacions de les que no ha estat possible obtenir resposta. El material recollit, però, ja ofereix una idea de que l'aplicació de les ISO 9000 ha arribat a biblioteques de tot el món, encara que el continent africà, per motius econòmics, és el continent amb un nombre menor de certificacions de tota mena.



Gràfic 6.- Distribució geogràfica de les biblioteques certificades que han respost el qüestionari

5.1.1. Finançament de les institucions amb biblioteques certificades

A priori, es podia pressuposar que el nombre de certificacions podria concentrar-se en les institucions amb finançament privat i no pas en el sector públic però la relació entre biblioteques d'institucions d'educació superior

finançades amb diner públic (71,9%) i les finançades amb diner privat (28,1%) mostra una important introducció en el camp de les institucions públiques d'una normativa tradicionalment relacionada amb el món de la indústria, de l'empresa i del mercat en general.

Finançament		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	Públic	46	71,9	71,9	71,9
	Privat	18	28,1	28,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Taula 6.- El finançament de les institucions amb biblioteques certificades ISO 9001

A nivell continental la proporció d'institucions privades és superior al continent americà (35%) i a l'asiàtic (33%) que no pas a Europa (18%). Una mirada més en detall porta a localitzar els països on les certificacions sí que es troben, majoritàriament en l'àmbit privat: Brasil, Hondures, Filipines i Corea del Sud.

PAIS		Públic	Privat	
	Argentina	1	0	1
	Austràlia	2	0	2
	Bèlgica	1	0	1
	Brasil	0	3	3
	Bulgària	2	0	2
	Colòmbia	1	0	1
	El Salvador	1	1	2
	Eslovàquia	1	0	1
	Espanya	4	2	6
	Filipines	0	1	1
	Finlàndia	1	0	1
	Hondures	0	1	1
	Índia	1	0	1
	Israel	1	0	1
	Itàlia	3	1	4
	Corea del Sud	0	1	1
	Malàisia	5	1	6
	Mèxic	13	5	18
	Pakistan	1	0	1
	Perú	0	1	1
	Polònia	2	0	2
	Portugal	1	0	1
	Rússia	2	0	2
	Singapur	1	0	1
	Turquia	1	1	2
	Veneçuela	1	0	1
Total		46	18	64

Taula 7.- El finançament d'institucions amb biblioteques certificades ISO 9001, per països

Al llarg del treball s'anirà observant si el fet de pertànyer a una institució finançada amb diner públic o finançada amb diner privat és una variable que té alguna mena d'incidència en el desenvolupament de l'aplicació de la normativa ISO a la biblioteca.

5.1.2. Estructura dels sistemes bibliotecaris certificats

L'estructura que mostren els sistemes bibliotecaris certificats ofereix un ventall molt ampli que va des d'una fins a 75 biblioteques components del sistema bibliotecari. La freqüència més habitual és la de ser biblioteques úniques (38,1%). El 50,8% de la mostra presenta sistemes bibliotecaris constituïts fins a un màxim de tres biblioteques però el ventall de casos s'amplia fins a sistemes bibliotecaris força grans, amb nombrosos punts de servei i el 14,3% presenta sistemes constituïts per 20 o més biblioteques.

		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1	24	37,5	38,1	38,1
	2	4	6,3	6,3	44,4
	3	4	6,3	6,3	50,8
	4	6	9,4	9,5	60,3
	5	4	6,3	6,3	66,7
	6	1	1,6	1,6	68,3
	7	1	1,6	1,6	69,8
	8	3	4,7	4,8	74,6
	9	2	3,1	3,2	77,8
	12	3	4,7	4,8	82,5
	14	1	1,6	1,6	84,1
	20	1	1,6	1,6	85,7
	23	2	3,1	3,2	88,9
	25	2	3,1	3,2	92,1
	26	1	1,6	1,6	93,7
	33	1	1,6	1,6	95,2
	45	1	1,6	1,6	96,8
	59	1	1,6	1,6	98,4
	75	1	1,6	1,6	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perduts	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Taula 8.- Nombre de biblioteques dels sistemes bibliotecaris certificats

La ISO 9001:2000 es mostra d'aplicació a les biblioteques d'institucions d'educació superior, independentment de l'estructura del sistema bibliotecari,

estigui aquest format per una sola biblioteca o per una àmplia xarxa amb nombrosos punts de servei i localitzacions disperses en diversos campus.

5.1.3. Dimensió de les plantilles de personal de les biblioteques

De la mateixa manera que es troben sistemes bibliotecaris grans i petits, també les seves plantilles de personal tenen dimensions molt diverses.

Els recursos humans a les biblioteques certificades varien des de la biblioteca gestionada per una persona sola fins a sistemes bibliotecaris que integren plantilles de 800 persones.

	Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids 1-5	9	14,0	14,0	14,1
6-15	9	14,2	14,2	28,1
16-50	16	25,4	25,4	53,1
51-100	13	20,6	20,6	73,4
101-200	13	20,7	20,7	93,8
>200	4	6,4	6,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Taula 9.- Nombre persones que treballen en sistemes bibliotecaris certificats

El 28,1% el formen biblioteques de plantilles fins a 15 persones, el 25,4% el formen biblioteques de plantilles entre 16 i 50 persones, el 20,6% el formen biblioteques de plantilles entre 51 i 100 persones, el 20,7% el formen biblioteques de plantilles entre 101 i 200 persones i, finalment, hi ha un 6,4% de biblioteques certificades que tenen plantilles de personal superiors als 200 empleats.

Tant pel nombre de punts de servei com pel de persones que treballen en aquests sistemes bibliotecaris es dedueix una adequada escalabilitat de l'aplicació de la norma ISO 9001, que permet una adaptació a les circumstàncies d'estructura, grandària i complexitat de cada sistema bibliotecari.

5.1.4. Abast de les certificacions

La normativa ISO 9000 es basa en la gestió per processos. La transversalitat dels processos en el sí de les institucions fa que, a l'hora de la certificació, sigui molt important establir quin és l'abast del sistema de gestió de la qualitat que es certifica.

		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	Tota la universitat	29	45,3	45,3	45,3
	Tot el sistema	14	21,9	21,9	67,2
	Únicament aquesta	10	15,6	15,6	82,8
	Altres	11	17,2	17,2	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Taula 10.- Abast de les certificacions ISO 9001:2000 dels sistemes bibliotecaris

A les biblioteques d'institucions d'educació superior es troben diverses casuístiques d'enquadrament dels seus sistemes de qualitat certificats. D'una banda hi ha les biblioteques que gestionen la qualitat dins del marc més ampli de tota la seva institució (45,3%), que ha optat per implementar un únic sistema de gestió de la qualitat. D'altra banda hi ha sistemes bibliotecaris que han pres l'opció de certificar els seus processos, independentment de la resta de la institució (21,9%). Aquesta no significa necessàriament una opció "al marge de" sinó que pot tractar-se d'un tema de ritmes, nivell d'interès i calendaris on —en el sí d'una institució— les parts components van fent camí a diferents velocitats vers una meta comuna. Una altra opció la constitueixen aquelles biblioteques d'un sistema bibliotecari que s'han certificat com a cas únic dins del sistema (15,6%). En aquest supòsit sovint es tracta d'una decisió que suposa un primer pas per, paulatinament, anar estenent posteriorment la certificació a la resta dels punts de servei. Altres casuístiques (17,2%) inclouen, entre d'altres, aquelles biblioteques el sistema de qualitat de les quals va lligat al de la seva facultat o escola superior que —amb independència de la globalitat de la universitat— ha optat per instaurar un sistema de gestió de la qualitat que afecta a totes les seves activitats i serveis, biblioteca inclosa. Hi ha biblioteques que han assenyalat aquesta opció que especifiquen que únicament s'han certificat processos o àmbits concrets de l'activitat institucional.

FINANÇAMENT	ABAST				Total
	Tota la universitat	Tot el sistema bibliotecari	Únicament la biblioteca	Altres	
Públic	18	11	8	9	46
Privat	11	3	2	2	18
Total	29	14	10	11	64

Taula 11.- Abast de les certificacions i finançament de les institucions

No es detecten diferències significatives entre l'abast de les certificacions en l'àmbit de les institucions públiques i el de les institucions privades.

5.1.5. Any d'obtenció de les certificacions

La primera institució d'educació superior que va obtenir una certificació global fou el **Sandwell College**, el 1991 i la primera biblioteca universitària que obtingué una certificació independent està documentat que va ser la **Library and Learning Resource Services** de la **University of Central Lancashire**, que ho va fer el 1993.

	Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids 1994	1	1,6	1,6	1,6
1998	3	4,7	4,7	6,3
1999	3	4,7	4,7	10,9
2000	6	9,4	9,4	20,3
2001	2	3,1	3,1	23,4
2002	8	12,5	12,5	35,9
2003	8	12,5	12,5	48,4
2004	17	26,6	26,6	75,0
2005	14	21,9	21,9	96,9
2006	2	3,1	3,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Taula 12.- Any de la primera certificació

L'antiguitat de la certificació assenyala les biblioteques pioneres en l'aplicació de les normes ISO i únicament el 10,9% dels casos estudiats ho estava abans de l'any 2000. Coincidint amb la publicació de l'edició del 2000 es comencen a multiplicar els casos de certificació i el 37,5% van obtenir-la entre els anys 2001 i el 2003. L'acceleració segueix en els dos anys següents ja que durant el 2004 i 2005 ho van fer el 48,5 % dels casos estudiats. Les dades del 2006 no són completes ja que la recollida d'informació es tancà durant la primera part de l'any. Es constata, doncs, una tendència a l'expansió de l'ús de la normativa ISO 9001 dins de l'àmbit de la biblioteca acadèmica.

FINANÇAMENT	ANY CERTIFICACIÓ ISO										Total
	1994	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Públic	1	2	2	2	1	6	5	15	10	2	46
Privat	0	1	1	4	1	2	3	2	4	0	18
Total	1	3	3	6	2	8	8	17	14	2	64

Taula 13.- Any de la primera certificació, classificats pel finançament institucional

Les biblioteques certificades d'institucions públiques s'han anat fent més nombroses en els darrers anys i —de manera destacada— a partir de 2002.

5.1.6. Edició de la norma amb la qual s'obtingué la primera certificació

L'edició de la norma del 2000 es publicà el 15 de desembre d'aquell any i, durant un temps, van coexistir com a vàlides l'antiga versió del 1994 i la nova del 2000.

		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	ISO 9001:1994	8	12,5	12,7	12,7
	ISO 9002:1994	6	9,4	9,5	22,2
	ISO 9001:2000	49	76,6	77,8	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perduts	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Taula 14.- Edició de la norma amb la qual s'obtingué la primera certificació

El 22'2% de certificacions amb la 9001 o la 9002 del 1994 coincideix amb les certificacions de major antiguitat.

5.1.7. Estratègia global de la institució en matèria de qualitat

Aquesta era una pregunta oberta que ha estat resposta pel 93,7% dels enquestats. En tractar-se de respostes obertes en alguns casos el contingut de la resposta s'ha classificat sota més d'un aspecte. A continuació es presenta una taula que resumeix les aportacions:

Aspectes tractats	Nombre de respostes
Política general de qualitat de la institució	37
Objectius institucionals	16
Implantació gradual del sistema de qualitat	16
Enfocament no restrictiu (ús d'ISO 9000 i altres instruments i models)	7
Estratègia específica per l'administració (no per la docència)	6
Desconeixement de l'estratègia institucional en matèria de qualitat	4

Taula 15.- Aportacions sobre l'estratègia global de la institució en matèria de qualitat

Les **polítiques de qualitat de les institucions** mostren el seu compromís en vers la qualitat i en els seus enunciats apareixen de manera constant els temes clau de la qualitat en l'entorn educatiu: compromís amb els estudiants, amb la comunitat acadèmica i amb la societat, millora contínua, gestió eficaç i eficient, serveis de qualitat, cerca de l'excel·lència en la docència i la recerca,

satisfacció dels estudiants, assoliment dels objectius, gestió centrada en l'usuari, enfocament orientat a l'acció, liderat i innovació a través de la qualitat.

Setze de les aportacions fan menció a la **missió de la institució** més que no pas a una política concreta de qualitat i, en alguns dels casos es menciona la qualitat com a element clau en la contribució de la biblioteca als objectius institucionals.

També setze de les aportacions fan menció explícita a l'estratègia de la institució d'anar **incorporant gradualment** processos, àrees i serveis al sistema de la qualitat. Paulatinament, en diverses fases, la institució aspira a disposar d'un sistema de gestió de la qualitat que abasti tota la institució.

Un altre element a destacar és el de l'**enfocament no restrictiu** de la qualitat focalitzada únicament en ISO 9000. En el seu enfocament holístic de la qualitat una institució menciona l'enfocament conjunt de la ISO 9001 amb la ISO 14001 de gestió mediambiental, una altra es refereix a l'aplicació conjunta de les normes ISO 9001, ISO 14001 i ISO 18001, aquesta última dedicada a la gestió de riscos laborals. També una de les respostes es refereix a aquesta gestió holística de la QEHS (quality, environmental, health and safety). En tres casos les institucions manifesten tenir un política de la qualitat que inclou, a més d'ISO 9000, un enfocament EFQM.

Mitja dotzena de les aportacions fan un esment especial a que la política de qualitat que els està portant a la certificació es circumscriu a l'**àmbit administratiu** de la institució. La docència pròpiament dita, quedaria, doncs, fora d'aquest enfocament .

En uns pocs casos és palès el **desconeixement** del responsable de la biblioteca sobre la política global de qualitat de la institució. En uns casos es parla de "desconeixement" o de "manca de comunicació" i en un altre cas es menciona la inexistència de claredat al respecte.

5.1.8. Conclusions

Es localitzen biblioteques d'institucions d'educació superior certificades arreu del món amb l'excepció del continent africà.

Al contrari del que es podia pressuposar, el nombre de certificacions es concentra en institucions amb finançament públic i no pas en el sector privat tot i que la normativa ISO 9000 és relaciona tradicionalment amb el món de la indústria, de l'empresa i del mercat en general. Amb tot, s'ha constatat la presència majoritària de certificacions en institucions de finançament privat a Brasil, Hondures, Filipines i Corea del Sud.

L'estructura que mostren els sistemes bibliotecaris certificats ofereix un ventall molt ampli que va des d'una fins a 75 biblioteques components del sistema bibliotecari. També els recursos humans a les biblioteques certificades varien des de la biblioteca gestionada per una persona sola fins a sistemes bibliotecaris que integren plantilles de 800 persones. Tant pel nombre de punts de servei com pel de persones que treballen en aquests sistemes bibliotecaris es dedueix una adequada escalabilitat en l'aplicació de la norma ISO 9001, que permet una adaptació a les circumstàncies d'estructura, grandària i complexitat de cada sistema bibliotecari.

A les biblioteques d'institucions d'educació superior es troben diverses casuístiques d'enquadrament dels seus sistemes de qualitat certificats. D'una banda hi ha les biblioteques que gestionen la qualitat dins del marc més ampli de tota la seva institució, que ha optat per implementar un únic sistema de gestió de la qualitat. D'altra banda hi ha sistemes bibliotecaris que han pres l'opció de certificar els seus processos, independentment de la resta de la institució. Una altra opció la constitueixen aquelles biblioteques d'un sistema bibliotecari que s'han certificat com a cas únic dins del sistema. En aquest supòsit sovint es tracta d'una decisió que suposa un primer pas per, paulatinament, anar estenent posteriorment la certificació a la resta dels punts de servei. Finalment hi ha un percentatge d'altres casuístiques, que inclouen, entre d'altres, aquelles biblioteques el sistema de qualitat de les quals va lligat al de la seva facultat o escola superior i aquelles que especifiquen que únicament s'han certificats processos o àmbits concrets de l'activitat institucional. En tot cas, no es detecten diferències significatives entre l'abast de les certificacions en l'àmbit de les institucions públiques i el de les institucions privades.

La primera institució d'educació superior que va obtenir una certificació global fou el Sandwell College, el 1991, i la primera biblioteca universitària que obtingué una certificació independent està documentat que va ser la Library and Learning Resource Services de la University of Central Lancashire, que ho va fer el 1993. L'antiguitat de la certificació assenyala les biblioteques pioneres en l'aplicació de les normes ISO i únicament el 10,9% dels casos estudiats ho estava abans de l'any 2000. Es constata una tendència a l'expansió de l'ús de la norma ISO 9001 dins de l'àmbit de les biblioteques d'educació superior i, concretament en les institucions públiques, les certificacions s'han anat fent més nombroses a partir de l'any 2002.

5.2. Factors que van influir en la presa de decisió d'implantar la normativa ISO 9000 a les biblioteques

Apartat del qüestionari	Pregunta de la recerca	Hipòtesi
II. Factors que van influir en la presa de decisió d'implantar la norma ISO 9000 a la biblioteca.	2. Quins han estat els motius per a implantar-les?	2. Els motius per a implantar les normes ISO 9000 a les biblioteques universitàries estan subordinats als interessos en matèria de qualitat de les institucions universitàries i el marc específic de l'educació superior de cada país.

Taula 16.- Correspondència entre apartat del qüestionari, 2^a pregunta de la recerca i hipòtesis de treball

Les preguntes de l'apartat II. *Factors que van influir en la presa de decisió d'implantar la norma ISO 9000 a la biblioteca* del qüestionari tenien la finalitat de respondre a la segona de les preguntes de la recerca. La intenció és la de determinar el factors que influencien les biblioteques d'institucions d'educació superior a l'hora de certificar-se amb la norma ISO 9001.

5.2.1. Iniciativa de la certificació

Conèixer qui és qui pren la iniciativa de plantejar un procés d'implementació i certificació del sistema de qualitat forneix informació sobre on rau el lideratge en temes de qualitat.

	Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids				
Alta direcció	32	50,0	50,0	50,0
Direcció de la biblioteca	11	17,2	17,2	67,2
Simultàniament	20	31,3	31,3	98,4
Altres	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Taula 17.- Iniciativa de la certificació

En un 50% per cent dels casos aquest lideratge ha sorgit de l'alta direcció de la universitat, fruit probablement d'una visió holística de la qualitat i amb vocació integradora de totes les iniciatives que, en matèria de qualitat, es donen en el sí de la institució. Un segon grup de biblioteques —també nombrós (31,3%)— mostra una biblioteca en plena sincronia amb l'alta direcció de la institució i un

darrer grup (17,2%) estaria constituït per biblioteques amb direccions fortament compromeses amb la gestió de la qualitat que fins i tot potser esdevenen capdavanteres en temes de qualitat en el sí de les seves institucions. En un dels casos (1,6%) s'assenyala una circular del govern com a detonant de la decisió d'instaurar el sistema de qualitat.

FINANÇAMENT	INICIATIVA				Total
	Direcc. Univ	Direcc. bibli	Simultàn.	Altres	
Públic	22	7	16	1	46
Privat	10	4	4	0	18
Total	32	11	20	1	64

Taula 18.- Iniciativa de la certificació segons el finançament

El fet que la institució sigui pública o privada no sembla ser un factor especialment decisiu a l'hora de determinar qui pren la iniciativa. En l'àmbit públic apareixen més casos d'iniciativa simultània, que podrien estar assenyalant una bona sintonia entre la biblioteca i l'alta direcció de la institució.

5.2.2. Factors que influeixen en el procés de la presa de decisió

Es proposa la valoració d'una sèrie de 8 arguments en una escala de valoració de Likert on 1 equival a "gens", 2 equival a "poc", 3 equival a "bastant", 4 equival a "molt" i 5 equival a "absolutament". A continuació es presenten els resultats obtinguts en la valoració de cadascun dels arguments.

El primer factor a valorar és el **prestigi de la norma ISO 9000**:

Factor: Prestigi de la norma ISO 9000		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Gens	1	1,6	1,6	1,6
	2 Poc	8	12,5	13,1	14,8
	3 Bastant	14	21,9	23,0	37,7
	4 Molt	24	37,5	39,3	77,0
	5 Absolutament	14	21,9	23,0	100,0
	Total	61	95,3	100,0	
Perduts	Sistema	3	4,7		
Total		64	100,0		

Taula 19.- Influència del factor "prestigi de la norma ISO 9000"

La valoració del factor "Prestigi de la norma ISO 9000" assoleix una mitjana de 3,6 (entre bastant i molt influent) i la moda és de 4. Per continents, el prestigi de la norma és més elevat a Amèrica, on assoleix una valoració de 3,9. Per països la valoració més alta la fa el Brasil, amb un 4,3.

A continuació es valora la influència que poden tenir els **requeriments del ministeri d'educació** a cada país:

Factor: Requisits del Ministeri d'Educació		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Gens	23	35,9	37,7	37,7
	2 Poc	8	12,5	13,1	50,8
	3 Bastant	12	18,8	19,7	70,5
	4 Molt	9	14,1	14,8	85,2
	5 Absolutament	9	14,1	14,8	100,0
	Total	61	95,3	100,0	
Perduts	Sistema	3	4,7		
Total		64	100,0		

Taula 20.- Influència del factor "Requisits del Ministeri d'Educació"

La valoració del factor "Requisits del Ministeri d'Educació" assoleix una mitjana de 2,5 (entre poc i bastant influent) però la moda és 1 (gens influent). Només el continent americà es situa pel damunt d'aquesta mitjana, amb un 2,9.

A priori es podia pensar que, en aquest punt, les valoracions serien bastant similars entre les biblioteques d'un mateix país, cosa que no ha succeït.

		REQUISIT					Total
		gens	poc	bastant	molt	absolutament	
PAIS	Argentina	1	0	0	0	0	1
	Austràlia	1	0	1	0	0	2
	Bèlgica	0	0	1	0	0	1
	Brasil	0	1	2	0	0	3
	Bulgària	1	1	0	0	0	2
	Colòmbia	1	0	0	0	0	1
	El Salvador	0	0	1	0	1	2
	Eslovàquia	0	0	0	1	0	1
	Espanya	3	1	1	1	0	6
	Filipines	1	0	0	0	0	1
	Finlàndia	0	0	0	1	0	1
	Hondures	0	0	0	1	0	1
	Índia	1	0	0	0	0	1
	Israel	1	0	0	0	0	1
	Itàlia	3	0	0	1	0	4
	Corea del Sud	1	0	0	0	0	1
	Malàisia	1	1	1	0	3	6
	Mèxic	3	3	2	4	4	16
	Pakistan	1	0	0	0	0	1
	Perú	1	0	0	0	0	1
	Polònia	1	0	0	0	1	2
	Portugal	0	1	0	0	0	1
	Rússia	0	0	1	0	0	1

Singapur	0	0	1	0	0	1
Turquia	1	0	1	0	0	2
Veneçuela	1	0	0	0	0	1
Total	23	8	12	9	9	61

Taula 21.- Influència del factor “Requisits del Ministeri d'Educació”, per països

Tot i les diferències de valoració d'aquest criteri entre biblioteques del mateix país en destaquen dos —Mèxic i Malàisia— on s'acumulen un cert nombre de les màximes valoracions.

Un altre factor a valorar és l'**estratègia de la universitat en matèria de qualitat**:

Factor: Estratègia de la universitat	Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids 1 Gens	3	4,7	4,8	4,8
2 Poc	1	1,6	1,6	6,5
3 Bastant	13	20,3	21,0	27,4
4 Molt	19	29,7	30,6	58,1
5 Absolutament	26	40,6	41,9	100,0
Total	62	96,9	100,0	
Perduts Sistema	2	3,1		
Total	64	100,0		

Taula 22.- Influència del factor “Estratègia de la universitat en matèria de qualitat”

La valoració del factor “Estratègia de la universitat en matèria de qualitat” assoleix una mitjana de 4,0 (factor molt influent). Els països asiàtics són els qui valoren més aquest factor, amb un 4,2. De tota manera el grau d'unanimitat en aquest factor és molt elevat —la moda és de 5— i cap país mostra una valoració per sota del 3.

El següent tema a valorar és la influència que ha tingut la **implementació de les ISO 9000 en altres biblioteques**:

Factor: Implementació d'ISO 9000 en altres biblioteques	Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids 1 Gens	26	40,6	44,1	44,1
2 Poc	15	23,4	25,4	69,5
3 Bastant	11	17,2	18,6	88,1
4 Molt	5	7,8	8,5	96,6
5 Absolutament	2	3,1	3,4	100,0
Total	59	92,2	100,0	
Perduts Sistema	5	7,8		
Total	64	100,0		

Taula 23.- Influència del factor “Implementació d'ISO 9000 en altres biblioteques”

La valoració del factor "Implementació d'ISO 9000 en altres biblioteques" assoleix una mitjana de 2 (poc influent) i la moda és de 1. Els països americans estan pel damunt d'aquesta mitjana, amb un 2,2.

El següent tema a valorar és **la influència dels requeriments i les expectatives dels usuaris:**

Factor: Requeriments i expectatives dels usuaris		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Gens	7	10,9	11,5	11,5
	2 Poc	9	14,1	14,8	26,2
	3 Bastant	7	10,9	11,5	37,7
	4 Molt	24	37,5	39,3	77,0
	5 Absolutament	14	21,9	23,0	100,0
	Total	61	95,3	100,0	
Perduts	Sistema	3	4,7		
Total		64	100,0		

Taula 24.- Influència del factor "Requeriments i expectatives dels usuaris"

A la valoració del factor "Requeriments i expectatives dels usuaris" la moda es situa en 4 i assoleix una mitjana de 3,4 (entre bastant i molt influent). Novament aquí els països americans valoren aquest factor pel damunt de la mitjana i el situen en un 3,7.

A continuació es valora la **necessitat de millorar l'organització de la biblioteca:**

Factor: Necessitat de millorar l'organització de la biblioteca		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Gens	2	3,1	3,3	3,3
	2 Poc	7	10,9	11,5	14,8
	3 Bastant	16	25,0	26,2	41,0
	4 Molt	18	28,1	29,5	70,5
	5 Absolutament	18	28,1	29,5	100,0
	Total	61	95,3	100,0	
Perduts	Sistema	3	4,7		
Total		64	100,0		

Taula 25.- Influència del factor "Necessitat de millorar l'organització de la biblioteca"

La valoració del factor "Necessitat de millorar l'organització de la biblioteca" assoleix una mitjana de 3,7 (entre bastant i molt influent), i la moda és compartida pel 4 i el 5.

El següent tema a valorar és la **necessitat de millorar els sistemes de treball de la biblioteca:**

Factor: Necessitat de millorar els sistemes de treball de la biblioteca		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Gens	2	3,1	3,2	3,2
	2 Poc	4	6,3	6,5	9,7
	3 Bastant	15	23,4	24,2	33,9
	4 Molt	21	32,8	33,9	67,7
	5 Absolutament	20	31,3	32,3	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 26.- Influència del factor “Necessitat de millorar els sistemes de treball de la biblioteca”

La valoració del factor “Necessitat de millorar els sistemes de treball de la biblioteca” assolix una mitjana de 3,8 (entre bastant i molt influent) i la moda es situa en 4. A nivell continental s'evidencia que aquest factor resulta més important en països americans (4,0) i asiàtics (4,1), que no pas a Europa (3,5) o a Austràlia (2,0).

A continuació es proposa la valoració de tenir com a **meta millorar la qualitat dels serveis bibliotecaris**:

Factor: Meta de millorar la qualitat dels serveis bibliotecaris		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Gens	1	1,6	1,6	1,6
	2 Poc	2	3,1	3,2	4,8
	3 Bastant	9	14,1	14,5	19,4
	4 Molt	22	34,4	35,5	54,8
	5 Absolutament	28	43,8	45,2	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 27.- Influència del factor “Meta de millorar la qualitat dels serveis bibliotecaris”

A la valoració del factor “Meta de millorar la qualitat dels serveis bibliotecaris” la moda es situa en 5 i assolix una mitjana de 4,1 (molt influent), que és superada per la valoració que en fan els països asiàtics (4,5).

Finalment, es valora la importància de la influència d'**altres factors**:

Factor: Altres factors		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	3 Bastant	1	1,6	9,1	9,1
	4 Molt	4	6,3	36,4	45,5
	5 Absolutament	6	9,4	54,5	100,0
	Total	11	17,2	100,0	
Perduts	Sistema	53	82,8		
Total		64	100,0		

Taula 28.- Influència d'altres factors

La valoració d'aquest factor assoleix una mitjana de 4,1 (entre molt influent i absolutament influent). El qüestionari preveia la possibilitat que es poguessin fer aportacions d'altres factors que, al parer dels directors de les biblioteques, també havien influït en la presa de decisió. Es mencionen altres factors com "enfortir la comunicació entre diferents dependències de la mateixa universitat", "consolidar l'oferta de prestació de serveis i de la seva ampliació", "esdevenir un exemple en el país", "contribuir a la millora de l'educació" "per exigència de la OMI (Organització Marítima Internacional)" o "perquè el finançament va lligat a l'obtenció de la certificació".

Per acabar, es mostra a continuació el resum dels factors que van influir en la presa de decisió d'implantar la norma ISO a la biblioteca, ordenats de més ben valorats a menys valorats:

Factors principals que influeixen en el procés de la presa de decisió	Valoració (escala de 5)
La meta de millorar la qualitat dels serveis bibliotecaris	4,1
L'estratègia de la universitat en matèria de qualitat	4,0
La necessitat de millorar els sistemes de treball de la biblioteca	3,8
La necessitat de millorar l'organització de la biblioteca	3,7
El prestigi de la norma ISO 9000	3,6
Els requisits i expectatives dels usuaris	3,4
Els requisits del Ministeri d'Educació	2,5
La implementació d'ISO 9000 en altres biblioteques	2,0

Taula 29.- Resum dels factors principals que influeixen en el procés de la presa de decisió

S'evidencia que la millora de la qualitat del servei bibliotecari i l'alineament amb l'estratègia de qualitat de la institució han estat els factors amb un major pes, mentre que els requisits de la política educativa del país o la implementació de les ISO 9000 a d'altres biblioteques han tingut els pesos més febles. No han estat detectades diferències significatives en funció de l'abast de la certificació.

5.2.3. Valoració d'altres opcions

Abans de prendre la decisió d'adoptar un sistema de qualitat basat en ISO 9000 el 66,7% de les biblioteques enquestades no va valorar cap altra opció.

		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	No	42	65,6	66,7	66,7
	Sí	21	32,8	33,3	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perduts	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Taula 30.- Decisió de valorar altres opcions

La certificació comporta uns esforços econòmics associats. Algunes altres opcions, encara que requereixin també recursos, poden ser percebudes com a menys costoses i el sector públic podria tenir un enfocament diferent del del sector privat en aquest tema.

FINANÇAMENT	OPCIONS		Total
	No	Sí	
Públic	29	16	45
Privat	13	5	18
Total	42	21	63

Taula 31.- Decisió de valorar altres opcions, segons el finançament de la institució

Tot i l'elevat percentatge (66,7%) de les biblioteques que no va valorar cap altra opció, s'evidencia una lleu diferència entre les institucions amb finançament públic (64,4%) i les del sector privat (72%).

ABAST	OPCIONS		Total
	No	Sí	
Tota la universitat	20	9	29
Sistema bibliotecari	8	6	14
Únicament la biblioteca	9	1	10
Altres	5	5	10
Total	42	21	63

Taula 32.- Decisió de valorar altres opcions, segons l'abast de la certificació

Hi ha algunes diferències en funció de l'abast de la certificació. En els casos que el sistema de qualitat abasta tota la institució un 31,0% van valorar abans

altres alternatives. Aquest percentatge puja fins a 42,8% en els casos que l'abast és únicament del sistema bibliotecari.

També es troben diferències lleugeres en la comparativa entre continents:

CONTINENT	OPCIONES		Total
	No	Sí	
Europa	13	9	22
Amèrica	19	9	28
Àsia	9	2	11
Oceania	1	1	2
Total	42	21	63

Taula 33.- Decisió de valorar altres opcions, per continents

A Europa (40,9%) i a Oceania (50%) hi ha més biblioteques que —si més no— s'han plantejat valorar altres opcions. En el cas d'Amèrica (32,1%) i, sobretot, en el d'Àsia (18,1%) és més reduït el nombre de biblioteques que han realitzat aquesta reflexió prèvia a la implantació de les ISO 9000.

A continuació es presenten els comentaris aportats pel qui han respost "Sí" en aquesta pregunta.

Opcions valorades abans d'implementar les ISO 9000	Nombre de respostes
Models d'entitats nacionals de certificació i acreditació universitària	3
EFQM	2
Grups de millora	2
TQM	2
BSC Quadre de comandament integral	1
CAF (Common Assessment Framework)	1
Cartes de Serveis	1
ISO 11620	1
Model del Premi Estatal de Qualitat	1
Planificació estratègica	1
QCC (Quality Core Curriculum)	1
6 Sigma	1

Taula 34.- Altres opcions valorades

No existeixen opcions que destaquin de manera clara però es posicionen en primer lloc, amb tres respostes, els models d'entitats nacionals de certificació i acreditació universitària. Segueixen el model EFQM, la implantació de grups de millora i les tècniques de la gestió de la qualitat total.

5.2.4. Possessió d'altres premis i certificats de qualitat

Un altre element a valorar era l'existència d'una tendència a la multicertificació o —si més no— a l'acumulació de més d'un reconeixement intern o extern de la qualitat de la biblioteca.

		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	No	47	73,4	74,6	74,6
	Si	16	25,0	25,4	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perduts	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Taula 35.- Possessió d'altres premis i certificats de qualitat

El 25,4 % de les biblioteques certificades disposen a més, d'altres premis o certificats relacionats amb la qualitat.

FINANÇAMENT	PREMIS		Total
	No	Si	
Públic	32	14	46
Privat	15	2	17
Total	47	16	63

Taula 36.- Possessió d'altres premis i certificats de qualitat, segons el finançament de la institució

Aquests reconeixements relacionats amb la qualitat es concentren més en les biblioteques d'institucions públiques (30,4%) que no pas en les d'institucions privades (11,7%).

Tipologia dels altres reconeixements relacionats amb la qualitat	Nombre de respostes
Reconeixements de qualitat en el sí de la pròpia institució	6
Premis nacionals de qualitat	4
Certificats i premis de qualitat bibliotecària	4
Reconeixements a nivell internacional	3
Certificats d'acreditació dels plans d'estudi	3

Taula 37.- Tipologia dels altres reconeixements relacionats amb la qualitat

En sis de les respostes es fa esment a algun tipus de reconeixement intern per part de la pròpia institució: premi al millor personal, premi al millor servei, premi a la millor atenció als clients.

En quatre casos, les biblioteques han assolit premis de qualitat a nivell nacional: el Philippine Quality Award, el Prémio de qualidade em serviços públicos de Portugal, el Quality Award de la Federació russa, i el Diploma del premi excel·lència en la gestió del Govern de les Illes Balears.

En uns altres quatre casos el reconeixement fa una incidència específica en la qualitat del servei bibliotecari. Tres biblioteques disposen del Certificado de Calidad de los Servicios Bibliotecarios (ANECA) i una està en possessió del Malaysia Library Excellence Award.

Tres de les biblioteques manifesten disposar d'algun tipus de premi o reconeixement internacional i —finalment— unes altres tres respostes mencionen les aportacions de la biblioteca a l'hora de l'obtenció de les acreditacions dels plans d'estudis de les seves institucions.

5.2.5. Conclusions

En un 50% per cent dels casos la iniciativa de la certificació ha sorgit de l'alta direcció de la universitat, fruit probablement d'una visió holística de la qualitat i amb vocació integradora de totes les iniciatives que, en matèria de qualitat, es donen en el sí de la institució. El fet que la institució sigui pública o privada no sembla ser un factor especialment decisiu a l'hora de determinar qui pren la iniciativa de la certificació —sigui la biblioteca o sigui la institució—. En l'àmbit públic apareixen més casos d'iniciativa simultània, que podrien estar assenyalant una bona sintonia entre la biblioteca i l'alta direcció de la institució.

Prendre la decisió d'endegar un procés de certificació comporta una despesa important de recursos i per tant cal valorar acuradament els factors que fan decantar una organització a donar llum verda al projecte. En una escala de 5 s'atorga un valor superior a 4 (molt influent) a dos factors: a la meta de millorar la qualitat dels serveis bibliotecaris i a la de seguir l'estratègia de la universitat en matèria de qualitat. Són aquests un parell de factors que mostren una plena coherència: abans de tot, les biblioteques implanten la ISO 9001 per millorar la seva qualitat de servei i, en relació a aquesta, difícilment podran fer-ho adequadament sinó estan en plena sintonia amb l'estratègia de la universitat en aquest tema.

Un segon grup de factors queden situats en una valoració entre el 3 (bastant influent) i el 4 (molt influent): La necessitat de millorar els sistemes de treball de la biblioteca, la necessitat de millorar l'organització de la biblioteca, els requeriments i les expectatives dels usuaris i el prestigi de la norma ISO 9000. En aquest bloc de factors es troba novament la preocupació fonamental: la millora tant dels sistemes de treball com de l'organització de la biblioteca i el trobar mecanismes per fer-se cada vegada més útils als usuaris. També

apareix aquí el prestigi de la normativa que —encara que ben valorat— no ocupa les primeres posicions.

Es troba, finalment, un darrer grup de factors que han estat valorats a més d'un punt de distància per sota dels anteriors: els possibles requeriments d'organismes governamentals relacionats amb l'educació i —el menys valorat de tots— la implementació d'ISO 9000 a d'altres biblioteques. En resum els factors que tindrien a veure més amb pressions externes, o amb “modes” queden en un segon terme a l'hora de decidir-se per la certificació i es primen, en canvi, factors encaminats a la millora en el sí de l'organització. En definitiva, les biblioteques es certifiquen per a dotar-se d'un sistema de treball, no d'una eina de màrqueting com sovint és el cas de les empreses.

Un altre element a tenir en compte és que la ISO 9001 no té l'exclusiva dels sistemes de gestió de la qualitat i les institucions lògicament han de prendre en consideració tota mena de pros, contres i alternatives. L'estudi previ d'alternatives ha estat realitzat per un 32,8% de les biblioteques certificades, amb opcions diverses que no permeten destacar una alternativa majoritària a l'aplicació de la norma ISO 9001. A Europa i Austràlia es concentra el major nombre de biblioteques que —si més no— s'han plantejat valorar altres opcions mentre que a Amèrica i, sobretot, a Àsia és més reduït el nombre de biblioteques que han realitzat aquesta reflexió prèvia a la implantació de les ISO 9000.

El 25,4 % de les biblioteques certificades manifesten disposar d'altres premis o certificats relacionats amb la qualitat. En alguns casos aquests reconeixements poden haver-se obtingut en part com a conseqüència de l'efecte de millora produït per la implantació del sistema de gestió de la qualitat, però en d'altres la presentació al premi és una opció promocional que pren la biblioteca per consolidar la seva imatge d'excel·lència. Aquests reconeixements relacionats amb la qualitat és concentren més en les biblioteques d'institucions públiques que no pas en les d'institucions privades.

5.3. El procés d'implementació de la normativa ISO 9000 a les biblioteques

Apartat del qüestionari	Pregunta de la recerca	Hipòtesi
III. El procés d'implementació de la norma ISO 9000 en la biblioteca.	3. Quines dificultats ha presentat la implantació?	3. Les dificultats que presenten les implantacions en les biblioteques universitàries no es diferencien substancialment de les que reporta la bibliografia en tota mena d'aplicacions.

Taula 38.- Correspondència entre apartat del qüestionari, 3ª pregunta de la recerca i hipòtesis de treball

Les preguntes de l'apartat III. *El procés d'implementació de la norma ISO 9000 en la biblioteca* del qüestionari tenien la finalitat de respondre a la tercera de les preguntes de la recerca. La intenció és la de determinar com ha estat el procés d'implementació de la norma ISO 9000 a les biblioteques.

5.3.1. Suport i compromís de la institució durant la implementació

La implicació de la institució en l'assoliment de la certificació del sistema de qualitat es fa evident amb el resultat de les valoracions del nivell de suport obtingut i del nivell de compromís observat en la institució.

Nivell de suport	Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids				
2 Poc	4	6,3	6,3	6,3
3 Bastant	9	14,1	14,1	20,3
4 Molt	15	23,4	23,4	43,8
5 Absolutament	36	56,3	56,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Taula 39.- Nivell de suport de les institucions a la implementació de la norma ISO 9000 a les biblioteques

El nivell de suport de la institució ha estat absolut en el 56,3% dels casos —la moda ha estat de 5— i únicament el 6,3% de les biblioteques enquestades el considera insuficient. La mitjana es situa en 4,2. A nivell continental s'evidencia que aquest suport és més important en països americans (4,5) i asiàtics (4,6), que no pas a Europa (3,9) o a Austràlia (2,5).

FINANÇAMENT	NIVELL DE SUPORT				Total
	poc	bastant	molt	absolut	
Públic	4	7	12	23	46
Privat	0	2	3	13	18
Total	4	9	15	36	64

Taula 40.- Nivell de suport segons el finançament de la institució

D'altra banda, el nivell de suport es mostra lleugerament superior en les institucions del sector privat (4,6) que el les del sector públic (4,1).

A continuació es valora el nivell de compromís institucional:

NIVELL DE COMPROMÍS		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	2	3,1	3,2	3,2
	3 Bastant	11	17,2	17,7	21,0
	4 Molt	14	21,9	22,6	43,5
	5 Absolutament	35	54,7	56,5	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 41.- Nivell de compromís de les universitats a la implementació de la norma ISO 9000 a les biblioteques

També el nivell de compromís de la institució amb el projecte ha estat molt elevat. En el 56,5% dels casos —moda 5— ha estat absolut i únicament dues de les biblioteques enquestades (3,2%) el considera insuficient. La mitjana es situa en 4,3. A nivell continental s'evidencia que aquest compromís és més important en països americans (4,5) i asiàtics (4,6), que no pas a Europa (3,8) o a Austràlia (2,0).

FINANÇAMENT	NIVELL DE COMPROMÍS				Total
	poc	bastant	molt	absolut	
Públic	2	8	12	22	44
Privat	0	3	2	13	18
Total	2	11	14	35	62

Taula 42.- Nivell de compromís segons el finançament de la institució

D'altra banda, el nivell de compromís es mostra bastant igualat entre les institucions del sector privat (4,5) i les del sector públic (4,2).

5.3.2. Disponibilitat de consultors externs durant la implementació

El 79,4% de les biblioteques han disposat de consultors externs de manera ocasional (34,9%) o de manera continuada (44,4%) durant la implementació del sistema de qualitat.

		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	No	13	20,3	20,6	20,6
	Sí, tot el temps	28	43,8	44,4	65,1
	Sí, ocasionalment	22	34,4	34,9	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perduts	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Taula 43.- Disponibilitat de consultors externs per donar suport a la implementació

Únicament un 20,6% ha implementat i aconseguit certificar el seu sistema de qualitat sense ajut extern.

CONTINENT	CONSULTORS			Total
	No	Sí, sempre	Sí, ocasionalment	
Europa	7	4	11	22
Amèrica	3	20	6	29
Àsia	2	4	4	10
Oceania	1	0	1	2
Total	13	28	22	63

Taula 44.- Disponibilitat de consultors externs, per zones geogràfiques

Els països americans són els qui més han comptat amb els consultors, sigui de manera continuada o ocasional, i únicament un 10,3% manifesten no haver disposat d'aquest ajut extern.

FINANÇAMENT	CONSULTORS			Total
	No	Sí sempre	Sí, ocasionalment	
Públic	10	19	16	45
Privat	3	9	6	18
Total	13	28	22	63

Taula 45.- Disponibilitat de consultors externs, segons el finançament de la institució

El suport dels consultors externs ha estat alt en biblioteques de tota mena d'institucions d'educació superior i únicament no han disposat d'aquest suport el 22,2% de les públiques i el 16,6% de les privades.

El suport dels consultors és lleugerament diferent segons l'abast en el que s'insereix el sistema de gestió de la qualitat de la biblioteca.

CONSULTORS	ABAST				Total
	Tota la universitat	Tot el sistema bibliotecari	Únicament la biblioteca	Altres	
No	14,3%	35,7%	20,0%	18,1%	13
Sí, sempre	50,0%	35,7%	60,0%	27,2%	28
Sí, ocasionalment	35,7%	28,6%	20,0%	54,5%	22
Total	100%	100%	100%	100%	63

Taula 46.- Disponibilitat de consultors externs, segons l'abast de la certificació

Quan el projecte de certificació té un abast global de la institució únicament no s'ha disposat de consultors externs en el 14,3% dels casos, mentre que quan el sistema que s'ha certificat és el del sistema bibliotecari complet aquesta manca de suport es constata més elevada, i arriba fins el 35,7%.

5.3.3. Durada del procés fins l'obtenció de la certificació

El procés de posar en marxa un sistema de gestió de la qualitat i certificar-lo requereix temps. La pregunta és: quant?

	Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1	1,6	1,6	1,6
	4	1,6	1,6	3,2
	5	4,7	4,8	7,9
	6	10,9	11,1	19,0
	7	1,6	1,6	20,6
	8	6,3	6,3	27,0
	9	6,3	6,3	33,3
	10	4,7	4,8	38,1
	11	6,3	6,3	44,4
	12	17,2	17,5	61,9
	13	1,6	1,6	63,5
	15	1,6	1,6	65,1
	17	1,6	1,6	66,7
	18	15,6	15,9	82,5

	20	1	1,6	1,6	84,1
	21	1	1,6	1,6	85,7
	24	6	9,4	9,5	95,2
	33	1	1,6	1,6	96,8
	34	1	1,6	1,6	98,4
	36	1	1,6	1,6	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perduts	Sistema	1	1,6		
	Total	64	100,0		

Taula 47.- Durada del procés d'implementació i certificació

Les respostes mostren des d'una biblioteca increïblement ràpida que ha realitzat tot el procés en un mes fins a una que ha hagut de menester tres anys per aconseguir-ho. La moda però, es situa en els 12 mesos i la mitjana en 13,5 mesos.

Diverses variables poden influir en la durada de la implementació. A continuació se'n presenten algunes.

DURADA (mesos)	CONTINENT				Total
	Europa	Amèrica	Àsia	Oceania	
Total	21	29	11	2	63
Mitjana	14,5	13,2	12,4	15,0	13,5

Taula 48.- Durada del procés d'implementació, per àrea geogràfica

No es mostren diferències gaire significatives de durada entre països de diverses àrees geogràfiques: Àsia (12,4 mesos), Amèrica (13,2 mesos), Europa (14,5 mesos) i Oceania (15 mesos).

DURADA (mesos)	FINANÇAMENT		Total
	Públic	Privat	
Total	46	17	63
Mitjana	14,2	11,7	13,5

Taula 49.- Durada del procés d'implementació, segons el finançament de la institució

La comparativa entre institucions públiques i privades mostra un procés de certificació lleugerament més curt en biblioteques del sector privat (11,7 mesos) que en biblioteques amb finançament públic (14,2 mesos).

DURADA (mesos)	CONSULTORS			Total
	No	Sí, sempre	Sí, ocasionalment	
Total	13	28	21	62
Mitjana	14,1	13,1	14,4	13,5

Taula 50.- Durada del procés d'implementació en funció de l'existència de consultors

La disponibilitat o no de consultors no escurça gaire el temps a emprar en la implementació del sistema de qualitat. Entre disposar de consultors externs durant tota la implementació o no disposar-ne el procés es fa únicament un mes més curt.

DURADA (mesos)	ABAST				Total
	Tota la universitat.	El sistema bibliotecari	Únicament la biblioteca	Altres	
Total	28	14	10	11	63
Mitjana	13,3	15,0	13,1	12,9	13,5

Taula 51.- Durada del procés d'implementació en funció de l'abast de la certificació

Quan l'abast de la certificació és únicament del sistema bibliotecari el procés és una mica més llarg que en els altres supòsits.

Finalment, en relació a la durada del procés, cal recordar que existeixen més variables de les quals no es disposa de dades en aquest estudi. Evidentment, influeixen també altres aspectes com la complexitat del sistema, l'estat general de la gestió de la biblioteca en el punt de partida de la implementació o la disponibilitat de recursos.

5.3.4. Conclusions

Les dificultats que presenten les implantacions en les biblioteques universitàries no es diferencien substancialment de les que reporta la bibliografia en tota mena d'aplicacions.

Les biblioteques que consoliden sistemes de gestió de la qualitat certificats reben un important nivell de suport per part de les seves institucions. En una escala de 5 els 56,3% atorguen la màxima puntuació al suport rebut i únicament el 6,3% valora aquest suport per sota de 3.

El suport podria ser únicament amb recursos, sense una veritable implicació en el projecte. En canvi, la valoració del compromís institucional en relació a la implantació de la ISO a la biblioteca és molt elevada. En una escala de 5 el

54,7% atorguen la màxima puntuació al compromís de la institució vers el projecte d'implementació dels sistema de qualitat de la biblioteca i únicament el 3,2% valora aquest compromís per sota de 3.

El suport i el compromís de les institucions, tot i ser elevat arreu, són lleugerament més elevats en països americans i asiàtics i es mostren també lleugerament superiors en institucions del sector privat.

Una de les crítiques que tradicionalment ha rebut la norma ISO 9000 és que és difícil d'interpretar i cal recórrer a consultors externs per aplicar-la. La norma és, de vegades, difícil d'interpretar, però no impossible i un 20,6% de les biblioteques han bastit el seu sistema de qualitat i han aconseguit certificar-lo sense ajuts externs. Ara bé, resulta més habitual disposar de consultors durant tot el procés (44,4%) o —si més no— de manera ocasional (34,9%). L'edició de la norma del 2000 alleuja —en principi— els problemes terminològics de l'edició de 1994 en emprar una terminologia més comprensible, però el suport dels consultors segueix sent un element amb molt de pes i habitualment no se'n prescindeix. Els països americans són els qui més han comptat amb els consultors, sigui de manera continuada o ocasional, i únicament un 10,3% manifesten no haver disposat d'aquest ajut extern. Per sectors, s'ha disposat de consultors més en el sector privat que en el públic i s'ha observat també que quan el projecte de certificació té un abast global de la institució, el percentatge de suport extern és més elevat que no pas quan el que es certifica és únicament el sistema bibliotecari.

Hi ha moltes variables que poden influir en la durada de la implementació però la literatura general sobre els processos d'implementació acostuma a parlar, com a terme mig, d'un any entre l'inici de la instauració dels sistema de qualitat i l'obtenció de la certificació. Les biblioteques estudiades es mouen dintre d'aquesta estimació, amb una moda d'exactament 12 mesos i una mitjana de 13,5 mesos.

No es mostren diferències gaire significatives de durada entre països de diverses àrees geogràfiques però sí, en canvi, la comparativa entre institucions públiques i privades mostra un procés de certificació lleugerament més curt en biblioteques del sector privat (11,7 mesos) que en biblioteques amb finançament públic (14,2 mesos).

5.4. La gestió del sistema de qualitat de les biblioteques certificades

Apartat del qüestionari	Pregunta de la recerca	Hipòtesi
VI. La gestió del sistema de qualitat de la biblioteca universitària amb la norma ISO 9000.	4. Quins avantatges ofereixen els sistemes certificats?	4. Els avantatges que ofereixen les implantacions ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'educació superior no es diferencien substancialment dels que reporta la bibliografia en tota mena d'aplicacions.

Taula 52.- Correspondència entre apartat del qüestionari, 4^a pregunta de la recerca i hipòtesis de treball

Les preguntes de l'apartat IV. *La gestió del sistema de qualitat de la biblioteca universitària amb la norma ISO 9000* del qüestionari tenien la finalitat de respondre a la quarta pregunta de la recerca. La intenció és la de determinar les dificultats observades per tal d'interpretar i aplicar la norma ISO 9000 a les biblioteques.

5.4.1. Interpretació de la ISO 9000 a les biblioteques certificades

A continuació es presenta el grau de dificultat observat en la interpretació de cada capítol i de cada subapartat del text de la norma ISO 9001:2000. Els capítols de l'u al tres són introductoris i no contenen elements certificables. Per aquest motiu s'inicia la valoració pel capítol quatre.

5.4.1.1. Interpretació del capítol 4 de la ISO 9001:2000

ISO 9001 Capítol 4	Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids				
1 Fàcil	16	25,0	32,0	32,0
2 Poca dif	22	34,4	44,0	76,0
3 Bastant dif	10	15,6	20,0	96,0
4 Molta dif	2	3,1	4,0	100,0
Total	50	78,1	100,0	
Perduts				
Sistema	14	21,9		
Total	64	100,0		

Taula 53.- Interpretació del capítol 4 de la ISO 9001:2000, Sistema de gestió de la qualitat

La valoració global del grau de dificultat en la interpretació del capítol 4 es situa en 1,9 (poca dificultat) i la moda en 2.

A continuació s'exposa la valoració rebuda per cadascun dels subapartats d'aquest capítol.

Apartat 4.1		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	24	37,5	40,7	40,7
	2 Poca dif	29	45,3	49,2	89,8
	3 Bastant dif	5	7,8	8,5	98,3
	4 Molta dif	1	1,6	1,7	100,0
	Total	59	92,2	100,0	
Perduts	Sistema	5	7,8		
Total		64	100,0		

Taula 54.- Interpretació del subapartat 4.1 de la ISO 9001:2000, Requisits generals

El grau de dificultat d'interpretació del subapartat 4.1 *Requisits generals* és molt moderat ja que el 89,8% consideren que presenta poques dificultats. En una escala de 5, la mitjana es situa en 1,7 i la moda en 2.

Apartat 4.2		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	24	37,5	40,0	40,0
	2 Poca dif	18	28,1	30,0	70,0
	3 Bastant dif	14	21,9	23,3	93,3
	4 Molta dif	3	4,7	5,0	98,3
	5 Absolutament dif	1	1,6	1,7	100,0
	Total	60	93,8	100,0	
Perduts	Sistema	4	6,3		
Total		64	100,0		

Taula 55.- Interpretació del subapartat 4.2 de la ISO 9001:2000, Requisits de la documentació

Al capítol 4 la dificultat d'interpretació es concentra en l'apartat 4.2, dedicat a *Requisits de la documentació*. Amb tot, un 70% de les biblioteques el consideren fàcil o poc difícil, la moda es situa en 1 i, aplicant la mitjana, en surt una valoració de 1,9.

5.4.1.2. Interpretació del capítol 5 de la ISO 9001:2000

ISO 9001 Capítol 5		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	17	26,6	33,3	33,3
	2 Poca dif	24	37,5	47,1	80,4
	3 Bastant dif	10	15,6	19,6	100,0
	Total	51	79,7	100,0	
Perduts	Sistema	13	20,3		
Total		64	100,0		

Taula 56.- Interpretació del capítol 5 de la ISO 9001:2000, Responsabilitat de la Direcció

La valoració global del grau de dificultat en la interpretació del capítol 5 es situa en 1,8 i la moda en 2 (poca dificultat).

A continuació s'exposa la valoració rebuda per cadascun dels subapartats d'aquest capítol.

Apartat 5.1		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	29	45,3	50,0	50,0
	2 Poca dif	23	35,9	39,7	89,7
	3 Bastant dif	6	9,4	10,3	100,0
	Total	58	90,6	100,0	
Perduts	Sistema	6	9,4		
Total		64	100,0		

Taula 57.- Interpretació del subapartat 5.1 de la ISO 9001:2000, Compromís de la Direcció

L'apartat 5.1 *Compromís de la Direcció* no ha mostrat grans dificultats d'interpretació. La moda, que representa el 50% de totes les respostes, es situa en una valoració de 1 en una escala de 5 i la mitjana es situa en 1,6 (entre fàcil i poca dificultat).

Apartat 5.2		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	25	39,1	42,4	42,4
	2 Poca dif	26	40,6	44,1	86,4
	3 Bastant dif	8	12,5	13,6	100,0
	Total	59	92,2	100,0	
Perduts	Sistema	5	7,8		
Total		64	100,0		

Taula 58.- Interpretació del subapartat 5.2 de la ISO 9001:2000, Enfocament al client

L'apartat 5.2 *Enfocament al client* tampoc ha estat de difícil comprensió, amb una moda de 2 (44,1% dels casos) i una mitjana que es situa en 1,7 (entre fàcil i poca dificultat).

Apartat 5.3		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	27	42,2	45,8	45,8
	2 Poca dif	25	39,1	42,4	88,1
	3 Bastant dif	7	10,9	11,9	100,0
	Total	59	92,2	100,0	
Perduts	Sistema	5	7,8		
Total		64	100,0		

Taula 59.- Interpretació del subapartat 5.3 de la ISO 9001:2000, Política de la qualitat

L'apartat 5.3. *Política de la qualitat* igualment ha obtingut una mitjana similar, 1,6 (entre fàcil i poca dificultat), i la moda s'ha situat en 1 (42,2% dels casos).

Apartat 5.4		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	17	26,6	28,8	28,8
	2 Poca dif	26	40,6	44,1	72,9
	3 Bastant dif	15	23,4	25,4	98,3
	4 Molta dif	1	1,6	1,7	100,0
	Total	59	92,2	100,0	
Perduts	Sistema	5	7,8		
Total		64	100,0		

Taula 60.- Interpretació del subapartat 5.4 de la ISO 9001:2000, Planificació

L'apartat 5.4. *Planificació* mostra una mica més de dificultat d'interpretació. La moda es manté en 2 (44,1% dels casos) però existeix un 25,4% de valoracions de 3 (bastant difícil), a més d'una valoració de dificultat 4 (molt difícil). Tot plegat situen la mitjana en 1,9 (poca dificultat).

Apartat 5.5		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	19	29,7	32,2	32,2
	2 Poca dif	32	50,0	54,2	86,4
	3 Bastant dif	6	9,4	10,2	96,6
	4 Molta dif	2	3,1	3,4	100,0
	Total	59	92,2	100,0	
Perduts	Sistema	5	7,8		
Total		64	100,0		

Taula 61.- Interpretació del subapartat 5.5 de la ISO 9001:2000, Responsabilitat, autoritat i comunicació

L'apartat 5.5. *Responsabilitat, autoritat i comunicació* presenta una moda de 2 (54,2% dels casos) i una mitjana de 1,8 (poca dificultat).

Apartat 5.6		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	15	23,4	25,4	25,4
	2 Poca dif	32	50,0	54,2	79,7
	3 Bastant dif	11	17,2	18,6	98,3
	4 Molta dif	1	1,6	1,7	100,0
	Total	59	92,2	100,0	
Perduts	Sistema	5	7,8		
Total		64	100,0		

Taula 62.- Interpretació del subapartat 5.6 de la ISO 9001:2000, Revisió per la direcció

L'apartat 5.6. *Revisió per la direcció* presenta també una moda de 2 (54,2% dels casos) i una mitjana de 1,9 (poca dificultat).

En resum en aquest capítol dedicat a la responsabilitat de la direcció el nivell de valoracions es manté bàsicament entre 1 i 2 (fàcil – poca dificultat) per a interpretar-la. Amb tot, l'apartat 5.4. *Planificació* presenta una dificultat d'interpretació lleugerament més alta que la resta d'apartats d'aquest capítol.

5.4.1.3. Interpretació del capítol 6 de la ISO 9001:2000

ISO 9001 Capítol 6		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	19	29,7	36,5	36,5
	2 Poca dif	21	32,8	40,4	76,9
	3 Bastant dif	11	17,2	21,2	98,1
	4 Molta dif	1	1,6	1,9	100,0
	Total	52	81,3	100,0	
Perduts	Sistema	12	18,8		
Total		64	100,0		

Taula 63.- Interpretació del capítol 6 de la ISO 9001:2000, Gestió dels recursos

La valoració global del grau de dificultat en la interpretació del capítol 6 es situa en 1,8 amb una moda de 2 (poca dificultat). A continuació s'exposa la valoració rebuda per cadascun dels subapartats d'aquest capítol.

Apartat 6.1		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	20	31,3	34,5	34,5
	2 Poca dif	26	40,6	44,8	79,3
	3 Bastant dif	9	14,1	15,5	94,8
	4 Molta dif	3	4,7	5,2	100,0
	Total	58	90,6	100,0	
Perduts	Sistema	6	9,4		
Total		64	100,0		

Taula 64.- Interpretació del subapartat 6.1 de la ISO 9001:2000, Provisió de recursos

L'apartat 6.1. *Provisió de recursos* presenta també una moda de 2 (44,8% dels casos) i una mitjana de 1,91 (poca dificultat).

Apartat 6.2		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	19	29,7	32,2	32,2
	2 Poca dif	21	32,8	35,6	67,8
	3 Bastant dif	17	26,6	28,8	96,6
	4 Molta dif	1	1,6	1,7	98,3
	5 Absolutament dif	1	1,6	1,7	100,0
	Total	59	92,2	100,0	
Perduts	Sistema	5	7,8		
Total		64	100,0		

Taula 65.- Interpretació del subapartat 6.2 de la ISO 9001:2000, Recursos Humans

L'apartat 6.2. *Recursos humans* presenta també una moda de 2 (35,6% dels casos) i una mitjana de 2,0 (poca dificultat). Encara que lleu, és en aquest apartat on es concentra la dificultat d'interpretació d'aquest capítol.

Apartat 6.3		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	19	29,7	32,8	32,8
	2 Poca dif	26	40,6	44,8	77,6
	3 Bastant dif	10	15,6	17,2	94,8
	4 Molta dif	3	4,7	5,2	100,0
	Total	58	90,6	100,0	
Perduts	Sistema	6	9,4		
Total		64	100,0		

Taula 66.- Interpretació del subapartat 6.3 de la ISO 9001:2000, Infraestructura

L'apartat 6.3. *Infraestructura* presenta també una moda de 2 (44,8% dels casos) i una mitjana de 1,9 (poca dificultat).

Apartat 6.4		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	20	31,3	34,5	34,5
	2 Poca dif	25	39,1	43,1	77,6
	3 Bastant dif	10	15,6	17,2	94,8
	4 Molta dif	3	4,7	5,2	100,0
	Total	58	90,6	100,0	
Perduts	Sistema	6	9,4		
Total		64	100,0		

Taula 67.- Interpretació del subapartat 6.4 de la ISO 9001:2000, Ambient de treball

L'apartat 6.4. *Ambient de treball* presenta també una moda de 2 (43,1% dels casos) i una mitjana de 1,9 (poca dificultat).

En resum, en aquest capítol dedicat a la gestió dels recursos el nivell de valoracions es manté bàsicament entre 1 i 2 (fàcil - poca dificultat) i la mitjana únicament supera aquest llindar en el cas de l'apartat 6.2. *Recursos humans*.

5.4.1.4. Interpretació del capítol 7 de la ISO 9001:2000

ISO 9001 Capítol 7		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	5	7,8	9,8	9,8
	2 Poca dif	26	40,6	51,0	60,8
	3 Bastant dif	19	29,7	37,3	98,0
	4 Molta dif	1	1,6	2,0	100,0
	Total	51	79,7	100,0	
Perduts	Sistema	13	20,3		
Total		64	100,0		

Taula 68.- Interpretació del capítol 7, de la ISO 9001:2000, Planificació de la realització del producte

La valoració global del grau de dificultat en la interpretació del capítol 7 es situa en 2,3 (entre poca dificultat i bastant dificultat), amb una moda de 2. A continuació s'exposa la valoració rebuda per cadascun dels subapartats d'aquest capítol.

Apartat 7.1		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	7	10,9	12,1	12,1
	2 Poca dif	29	45,3	50,0	62,1
	3 Bastant dif	18	28,1	31,0	93,1
	4 Molta dif	4	6,3	6,9	100,0
	Total	58	90,6	100,0	
Perduts	Sistema	6	9,4		
Total		64	100,0		

Taula 69.- Interpretació del subapartat 7.1 de la ISO 9001:2000, Planificació de la realització del producte

L'apartat 7.1. *Planificació de la realització del producte* presenta també una moda de 2 (50% dels casos) i una mitjana de 2,3 (entre poca dificultat i bastant dificultat).

Apartat 7.2		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	10	15,6	16,9	16,9
	2 Poca dif	29	45,3	49,2	66,1
	3 Bastant dif	17	26,6	28,8	94,9
	4 Molta dif	3	4,7	5,1	100,0
	Total	59	92,2	100,0	
Perduts	Sistema	5	7,8		
Total		64	100,0		

Taula 70.- Interpretació del subapartat 7.2 de la ISO 9001:2000, Processos relacionats amb els clients

L'apartat 7.2. *Processos relacionats amb els clients* presenta també una moda de 2 (49,2% dels casos) i una mitjana de 2,2 (entre poca dificultat i bastant dificultat).

Apartat 7.3		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	5	7,8	10,2	10,2
	2 Poca dif	21	32,8	42,9	53,1
	3 Bastant dif	15	23,4	30,6	83,7
	4 Molta dif	7	10,9	14,3	98,0
	5 Absolutament dif	1	1,6	2,0	100,0
	Total	49	76,6	100,0	
Perduts	Sistema	15	23,4		
Total		64	100,0		

Taula 71.- Interpretació del subapartat 7.3 de la ISO 9001:2000, Disseny i desenvolupament

L'apartat 7.3. *Disseny i desenvolupament* presenta també una moda de 2 (42,9% dels casos) i una mitjana que puja fins al 2,5 (entre poca dificultat i bastant dificultat) i el converteix en un dels subapartats que presenten més dificultats d'interpretació en aquest capítol.

Apartat 7.4		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	14	21,9	24,1	24,1
	2 Poca dif	23	35,9	39,7	63,8
	3 Bastant dif	15	23,4	25,9	89,7
	4 Molta dif	5	7,8	8,6	98,3
	5 Absolutament dif	1	1,6	1,7	100,0
	Total	58	90,6	100,0	
Perduts	Sistema	6	9,4		
Total		64	100,0		

Taula 72.- Interpretació del subapartat 7.4 de la ISO 9001:2000, Compres

L'apartat 7.4. *Compres* presenta també una moda de 2 (35,9% dels casos) i una mitjana de 2,2 (entre poca dificultat i bastant dificultat).

Apartat 7.5		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	10	15,6	17,2	17,2
	2 Poca dif	29	45,3	50,0	67,2
	3 Bastant dif	17	26,6	29,3	96,6
	4 Molta dif	2	3,1	3,4	100,0
	Total	58	90,6	100,0	
Perduts	Sistema	6	9,4		
Total		64	100,0		

Taula 73.- Interpretació del subapartat 7.5 de la ISO 9001:2000, Producció i prestació del servei

L'apartat 7.5. *Producció i prestació del servei* presenta també una moda de 2 (50% dels casos) i una mitjana de 2,1 (poca dificultat).

Apartat 7.6		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	7	10,9	13,0	13,0
	2 Poca dif	20	31,3	37,0	50,0
	3 Bastant dif	13	20,3	24,1	74,1
	4 Molta dif	11	17,2	20,4	94,4
	5 Absolutament dif	3	4,7	5,6	100,0
	Total	54	84,4	100,0	
Perduts	Sistema	10	15,6		
Total		64	100,0		

Taula 74.- Interpretació del subapartat 7.6 de la ISO 9001:2000, Control dels dispositius de seguiment

L'apartat 7.6. *Control dels dispositius de seguiment* i mesurament presenta també una moda de 2 (37% dels casos) i una mitjana de 2,6 (entre poca dificultat i bastant dificultat), que el fa mereixedor de ser el subapartat de més difícil interpretació d'aquest capítol.

En resum, el capítol 7 presenta més dificultats d'interpretació que els capítols anteriors i concentra aquesta problemàtica en l'apartat dedicat al control dels dispositius.

5.4.1.5. Interpretació del capítol 8 de la ISO 9001:2000

ISO 9001 Capítol 8		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	4	6,3	7,7	7,7
	2 Poca dif	28	43,8	53,8	61,5
	3 Bastant dif	15	23,4	28,8	90,4
	4 Molta dif	3	4,7	5,8	96,2
	5 Absolutament dif	2	3,1	3,8	100,0
	Total	52	81,3	100,0	
Perduts	Sistema	12	18,8		
Total		64	100,0		

Taula 75.- Interpretació del capítol 8 de la ISO 9001:2000, Mesurament, anàlisi i millora

La valoració global del grau de dificultat en la interpretació del capítol 8 es situa en una moda de 2 (53,8% dels casos) i una mitjana de 2,4 (entre poca dificultat i bastant dificultat). A continuació s'exposa la valoració rebuda per cadascun dels subapartats d'aquest capítol.

Apartat 8.1		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	14	21,9	24,1	24,1
	2 Poca dif	30	46,9	51,7	75,9
	3 Bastant dif	10	15,6	17,2	93,1
	4 Molta dif	3	4,7	5,2	98,3
	5 Absolutament dif	1	1,6	1,7	100,0
	Total	58	90,6	100,0	
Perduts	Sistema	6	9,4		
Total		64	100,0		

Taula 76.- Interpretació del subapartat 8.1 de la ISO 9001:2000, Generalitats

L'apartat 8.1. *Generalitats* presenta també una moda de 2 (51,7% dels casos) i una mitjana de 2,0 (poca dificultat).

Apartat 8.2		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	8	12,5	13,3	13,3
	2 Poca dif	29	45,3	48,3	61,7
	3 Bastant dif	18	28,1	30,0	91,7
	4 Molta dif	4	6,3	6,7	98,3
	5 Absolutament dif	1	1,6	1,7	100,0
	Total	60	93,8	100,0	
Perduts	Sistema	4	6,3		
Total		64	100,0		

Taula 77.- Interpretació del subapartat 8.2 de la ISO 9001:2000, Seguiment i mesurament

L'apartat 8.2. *Seguiment i mesurament* presenta també una moda de 2 (48,3% dels casos) i una mitjana de 2,3 (entre poca dificultat i bastant dificultat).

Apartat 8.3		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	5	7,8	8,3	8,3
	2 Poca dif	24	37,5	40,0	48,3
	3 Bastant dif	23	35,9	38,3	86,7
	4 Molta dif	6	9,4	10,0	96,7
	5 Absolutament dif	2	3,1	3,3	100,0
	Total	60	93,8	100,0	
Perduts	Sistema	4	6,3		
Total		64	100,0		

Taula 78.- Interpretació del subapartat 8.3 de la ISO 9001:2000, Control del producte no conforme

L'apartat 8.3. *Control del producte no conforme* presenta també una moda de 2 (40% dels casos) i una mitjana de 2,6 (entre poca dificultat i bastant dificultat). Es tracta del subapartat d'aquest capítol que presenta una major dificultat d'interpretació.

Apartat 8.4		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	7	10,9	11,9	11,9
	2 Poca dif	30	46,9	50,8	62,7
	3 Bastant dif	15	23,4	25,4	88,1
	4 Molta dif	4	6,3	6,8	94,9
	5 Absolutament dif	3	4,7	5,1	100,0
	Total	59	92,2	100,0	
Perduts	Sistema	5	7,8		
Total		64	100,0		

Taula 79.- Interpretació del subapartat 8.4 de la ISO 9001:2000, Anàlisi de les dades

L'apartat 8.4. *Anàlisi de les dades* presenta també una moda de 2 (50,8% dels casos) i una mitjana de 2,4 (entre poca dificultat i bastant dificultat).

Apartat 8.5		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	6	9,4	9,8	9,8
	2 Poca dif	31	48,4	50,8	60,7
	3 Bastant dif	16	25,0	26,2	86,9
	4 Molta dif	5	7,8	8,2	95,1
	5 Absolutament dif	3	4,7	4,9	100,0
	Total	61	95,3	100,0	
Perduts	Sistema	3	4,7		
Total		64	100,0		

Taula 80.- Interpretació del subapartat 8.5 de la ISO 9001:2000, Millora

L'apartat 8.5. *Millora* presenta també una moda de 2 (50,8% dels casos) i una mitjana de 2,4 (entre poca dificultat i bastant dificultat).

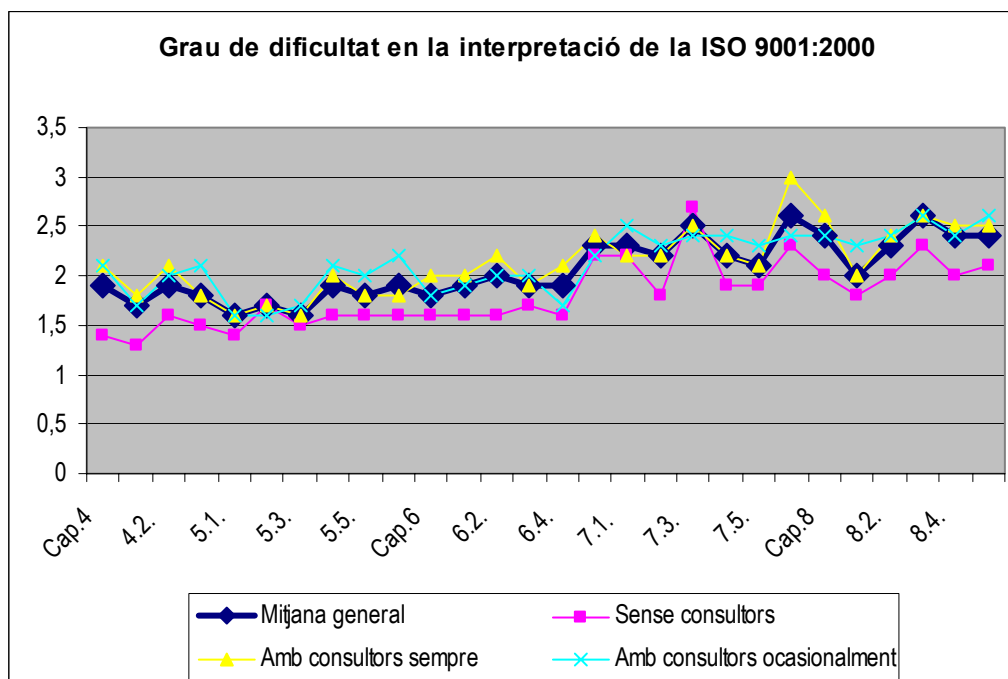
Aquest capítol esdevé el de més difícil interpretació per part de les biblioteques d'institucions d'educació superior. Forma part d'aquest capítol el subapartat de la norma que ha presentat major grau de dificultat en la interpretació: el 8.3. *Control del producte no conforme*.

A continuació es presenta una taula-resum de les valoracions sobre el grau de dificultat d'interpretació de la norma:

INTERPRETACIÓ DE LA NORMA ISO 9001:2000	Valoració (escala de 5)
4. SISTEMA DE GESTIÓ DE LA QUALITAT (globalment)	1,9
4.1. Requisits generals	1,7
4.2. Requisits de la documentació	1,9
5. RESPONSABILITAT DE LA DIRECCIÓ (globalment)	1,8
5.1. Compromís de la direcció	1,6
5.2. Enfocament al client	1,7
5.3. Política de la qualitat	1,6
5.4. Planificació	1,9
5.5. Responsabilitat, autoritat i comunicació	1,8
5.6. Revisió per la direcció	1,9
6. GESTIÓ DELS RECURSOS (globalment)	1,8
6.1. Provisió de recursos	1,9
6.2. Recursos humans	2,0
6.3. Infraestructura	1,9
6.4. Ambient de treball	1,9
7. REALITZACIÓ DEL PRODUCTE (globalment)	2,3
7.1. Planificació de la realització del producte	2,3
7.2. Processos relacionats amb el client	2,2
7.3. Disseny i desenvolupament	2,5
7.4. Compres	2,2
7.5. Producció i prestació del servei	2,1
7.6. Control dels dispositius de seguiment i mesurament	2,6
8 MESURAMENT, ANÁLISI I MILLORA (globalment)	2,4
8.1 Generalitats	2,0
8.2 Seguiment i mesurament	2,3
8.3 Control del producte no conforme	2,6
8.4 Anàlisi de dades	2,4
8.5 Millora	2,4

Taula 81.- Resum de les valoracions sobre la interpretació de la norma ISO 9001:2000

A la taula s'evidencia com les valoracions inferiors a 2 (poca dificultat) es concentren en els tres primers capítols mentre que les superiors a 2 es situen en els dos darrers capítols.



Gràfic 7.- Valoracions sobre la interpretació de la norma ISO 9001:2000

Gràficament es pot veure com incrementa el nivell de dificultat en la comprensió de la norma i també les oscil·lacions d'aquesta dificultat en funció de si la biblioteca ha disposat o no de consultors. Aparentment és més fàcil interpretar la norma sense ajuts que amb la col·laboració de consultors externs.

5.4.2. Aplicació de la ISO 9000 a les biblioteques certificades

A continuació es presenta el grau de dificultat observat en l'aplicació de cada capítol i de cada subapartat del text de la norma ISO 9001:2000.

5.4.2.1. Aplicació del capítol 4 de la ISO 9001:2000

ISO 9001 Capítol 4		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	17	26,6	34,0	34,0
	2 Poca dif	16	25,0	32,0	66,0
	3 Bastant dif	16	25,0	32,0	98,0
	4 Molta dif	1	1,6	2,0	100,0
	Total	50	78,1	100,0	
Perduts	Sistema	14	21,9		
Total		64	100,0		

Taula 82.- Aplicació del capítol 4 de la ISO 9001:2000, Sistema de gestió de la qualitat

La valoració global del grau de dificultat en l'aplicació del capítol 4 es situa en 2 (poca dificultat) i la moda en 1. Seguidament s'exposa la valoració feta per a cadascun dels subapartats d'aquest capítol.

Apartat 4.1		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	23	35,9	41,1	41,1
	2 Poca dif	19	29,7	33,9	75,0
	3 Bastant dif	12	18,8	21,4	96,4
	4 Molta dif	2	3,1	3,6	100,0
	Total	56	87,5	100,0	
Perduts	Sistema	8	12,5		
Total		64	100,0		

Taula 83.- Aplicació del subapartat 4.1 de la ISO 9001:2000, Requisits generals

El grau de dificultat d'aplicació del subapartat 4.1 *Requisits generals* és moderat ja que el 75% del casos considera que presenta poques dificultats. En una escala de 5, la mitjana es situa en 1,8 (entre fàcil i poca dificultat) i la moda en 1.

Apartat 4.2		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	16	25,0	28,6	28,6
	2 Poca dif	17	26,6	30,4	58,9
	3 Bastant dif	18	28,1	32,1	91,1
	4 Molta dif	5	7,8	8,9	100,0
	Total	56	87,5	100,0	
Perduts	Sistema	8	12,5		
Total		64	100,0		

Taula 84.- Aplicació del subapartat 4.2 de la ISO 9001:2000, Requisits de la documentació

Al capítol 4 la dificultat d'aplicació es concentra en l'apartat 4.2, dedicat a *Requisits de la documentació*. Un 41% de les biblioteques el consideren bastant o molt difícil d'aplicar. La moda es situa en 3 (bastant difícil) i, aplicant la mitjana, en surt una valoració de 2,2 (entre poca i bastant dificultat).

5.4.2.2. Aplicació del capítol 5 de la ISO 9001:2000

ISO 9001 Capítol 5		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	13	20,3	25,5	25,5
	2 Poca dif	27	42,2	52,9	78,4
	3 Bastant dif	8	12,5	15,7	94,1
	4 Molta dif	2	3,1	3,9	98,0
	5 Absolutament dif	1	1,6	2,0	100,0
	Total	51	79,7	100,0	
Perduts	Sistema	13	20,3		
Total		64	100,0		

Taula 85.- Aplicació del capítol 5 de la ISO 9001:2000, Responsabilitat de la direcció

La valoració global del grau de dificultat en l'aplicació del capítol 5 es situa en 2,0 (poca dificultat) i la moda en 2 (poca dificultat). A continuació s'exposa la valoració feta en relació a cadascun dels subapartats d'aquest capítol.

Apartat 5.1		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	22	34,4	39,3	39,3
	2 Poca dif	23	35,9	41,1	80,4
	3 Bastant dif	8	12,5	14,3	94,6
	4 Molta dif	3	4,7	5,4	100,0
	Total	56	87,5	100,0	
Perduts	Sistema	8	12,5		
Total		64	100,0		

Taula 86.- Aplicació del subapartat 5.1. de la ISO 9001:2000, Compromís de la direcció

L'apartat 5.1. *Compromís de la Direcció* no ha mostrat grans dificultats d'aplicació. La moda, que representa el 41,1% de totes les respostes, es situa en 2 i la mitjana es situa en 1,8 (entre fàcil i poca dificultat).

Apartat 5.2		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	16	25,0	28,6	28,6
	2 Poca dif	30	46,9	53,6	82,1
	3 Bastant dif	9	14,1	16,1	98,2
	4 Molta dif	1	1,6	1,8	100,0
	Total	56	87,5	100,0	
Perduts	Sistema	8	12,5		
Total		64	100,0		

Taula 87.- Aplicació del subapartat 5.2. de la ISO 9001:2000, Enfocament al client

L'apartat 5.2. *Enfocament al client* tampoc ha estat difícil d'aplicar, amb una moda de 2 (53,6% dels casos) i una mitjana que es situa en 1,9 (poca dificultat).

Apartat 5.3		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	18	28,1	32,1	32,1
	2 Poca dif	25	39,1	44,6	76,8
	3 Bastant dif	12	18,8	21,4	98,2
	4 Molta dif	1	1,6	1,8	100,0
	Total	56	87,5	100,0	
Perduts	Sistema	8	12,5		
Total		64	100,0		

Taula 88.- Aplicació del subapartat 5.3. de la ISO 9001:2000, Política de la qualitat

L'apartat 5.3. *Política de la qualitat* igualment ha obtingut una mitjana similar, 1,9 (poca dificultat), i la moda s'ha situat en 2 (44,6% dels casos).

Apartat 5.4		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	7	10,9	12,5	12,5
	2 Poca dif	32	50,0	57,1	69,6
	3 Bastant dif	14	21,9	25,0	94,6
	4 Molta dif	3	4,7	5,4	100,0
	Total	56	87,5	100,0	
Perduts	Sistema	8	12,5		
Total		64	100,0		

Taula 89.- Aplicació del subapartat 5.4. de la ISO 9001:2000, Planificació

L'apartat 5.4. *Planificació* mostra un grau més elevat de dificultat en la seva aplicació. La moda es manté en 2 (57,1% dels casos) però existeix un 25% de valoracions de 3 (bastant difícil), a més d'algunes valoracions de dificultat 4 (5,4%). Tot plegat situen la mitjana en 2,2 (poca dificultat).

Apartat 5.5		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	13	20,3	23,2	23,2
	2 Poca dif	26	40,6	46,4	69,6
	3 Bastant dif	14	21,9	25,0	94,6
	4 Molta dif	3	4,7	5,4	100,0
	Total	56	87,5	100,0	
Perduts	Sistema	8	12,5		
Total		64	100,0		

Taula 90.- Aplicació del subapartat 5.5. de la ISO 9001:2000, Responsabilitat, autoritat i comunicació

L'apartat 5.5. *Responsabilitat, autoritat i comunicació* presenta una moda de 2 (46,4% dels casos) i una mitjana de 2,1 (poca dificultat).

Apartat 5.6		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	13	20,3	23,2	23,2
	2 Poca dif	22	34,4	39,3	62,5
	3 Bastant dif	18	28,1	32,1	94,6
	4 Molta dif	3	4,7	5,4	100,0
	Total	56	87,5	100,0	
Perduts	Sistema	8	12,5		
Total		64	100,0		

Taula 91.- Aplicació del subapartat 5.6. de la ISO 9001:2000, Revisió per la direcció

L'apartat 5.6. *Revisió per la direcció* presenta també una moda de 2 (39,3% dels casos) i una mitjana de 2,1 (poca dificultat).

En resum, en aquest capítol 5, dedicat a la responsabilitat de la direcció, el nivell de valoracions sobre la dificultat per aplicar-lo es manté bàsicament a l'entorn del 2 (poca dificultat) destaca, però, l'apartat 5.4. *Planificació* per la seva major complexitat d'aplicació.

5.4.2.3. Aplicació del capítol 6 de la ISO 9001:2000

ISO 9001 Capítol 6		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	11	17,2	22,9	22,9
	2 Poca dif	22	34,4	45,8	68,8
	3 Bastant dif	11	17,2	22,9	91,7
	4 Molta dif	4	6,3	8,3	100,0
	Total	48	75,0	100,0	
Perduts	Sistema	16	25,0		
Total		64	100,0		

Taula 92.- Aplicació del capítol 6 de la ISO 9001:2000, Gestió dels recursos

La valoració global del grau de dificultat en l'aplicació del capítol 6 es situa en 2,1 (poca dificultat) i la moda en 2. A continuació s'exposa la valoració rebuda per cadascun dels subapartats d'aquest capítol.

Apartat 6.1		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	15	23,4	26,3	26,3
	2 Poca dif	23	35,9	40,4	66,7
	3 Bastant dif	14	21,9	24,6	91,2
	4 Molta dif	4	6,3	7,0	98,2
	5 Absolutament dif	1	1,6	1,8	100,0
	Total	57	89,1	100,0	
Perduts	Sistema	7	10,9		
Total		64	100,0		

Taula 93.- Aplicació del subapartat 6.1 de la ISO 9001:2000, Provisió de recursos

L'apartat 6.1. *Provisió de recursos* presenta també una moda de 2 (44,4% dels casos) i una mitjana de 2,1 (poca dificultat).

Apartat 6.2		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	10	15,6	17,2	17,2
	2 Poca dif	30	46,9	51,7	69,0
	3 Bastant dif	10	15,6	17,2	86,2
	4 Molta dif	6	9,4	10,3	96,6
	5 Absolutament dif	2	3,1	3,4	100,0
	Total	58	90,6	100,0	
Perduts	Sistema	6	9,4		
Total		64	100,0		

Taula 94.- Aplicació del subapartat 6.2 de la ISO 9001:2000, Recursos humans

L'apartat 6.2. *Recursos humans* presenta també una moda de 2 (51,7% dels casos) i una mitjana de 2,3 (poca dificultat). És aquí on es concentra la dificultat d'aplicació d'aquest capítol.

Apartat 6.3		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	15	23,4	26,3	26,3
	2 Poca dif	26	40,6	45,6	71,9
	3 Bastant dif	12	18,8	21,1	93,0
	4 Molta dif	4	6,3	7,0	100,0
	Total	57	89,1	100,0	
Perduts	Sistema	7	10,9		
Total		64	100,0		

Taula 95.- Aplicació del subapartat 6.3 de la ISO 9001:2000, Infraestructura

L'apartat 6.3. *Infraestructura* presenta també una moda de 2 (45,6% dels casos) i una mitjana de 2,0 (poca dificultat).

Apartat 6.4		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	16	25,0	28,6	28,6
	2 Poca dif	26	40,6	46,4	75,0
	3 Bastant dif	10	15,6	17,9	92,9
	4 Molta dif	3	4,7	5,4	98,2
	5 Absolutament dif	1	1,6	1,8	100,0
	Total	56	87,5	100,0	
Perduts	Sistema	8	12,5		
Total		64	100,0		

Taula 96.- Aplicació del subapartat 6.4 de la ISO 9001:2000, Ambient de treball

L'apartat 6.4. *Ambient de treball* presenta també una moda de 2 (46,4% dels casos) i una mitjana de 2,0 (poca dificultat).

En resum, en aquest capítol 6, dedicat a la gestió dels recursos, el nivell de valoracions en relació a les dificultats d'aplicació es manté bàsicament a l'entorn del 2 (poca dificultat) però es destaca com lleugerament més problemàtic d'aplicar l'apartat 6.2. *Recursos humans*.

5.4.2.4. Aplicació del capítol 7 de la ISO 9001:2000

ISO 9001 Capítol 7		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	7	10,9	14,6	14,6
	2 Poca dif	22	34,4	45,8	60,4
	3 Bastant dif	15	23,4	31,3	91,7
	4 Molta dif	3	4,7	6,3	97,9
	5 Absolutament dif	1	1,6	2,1	100,0
	Total	48	75,0	100,0	
Perduts	Sistema	16	25,0		
Total		64	100,0		

Taula 97.- Aplicació del capítol 7 de la ISO 9001:2000, Realització del producte

La valoració global del grau de dificultat en l'aplicació del capítol 7 es situa en 2,3 (entre poca i bastant dificultat) i la moda en 2. A continuació s'exposa la valoració feta en referència a cadascun dels subapartats d'aquest capítol.

Apartat 7.1		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	9	14,1	16,1	16,1
	2 Poca dif	24	37,5	42,9	58,9
	3 Bastant dif	19	29,7	33,9	92,9
	4 Molta dif	3	4,7	5,4	98,2
	5 Absolutament dif	1	1,6	1,8	100,0
	Total	56	87,5	100,0	
Perduts	Sistema	8	12,5		
Total		64	100,0		

Taula 98.- Aplicació del subapartat 7.1. de la ISO 9001:2000, Planificació de la realització del producte

L'apartat 7.1. *Planificació de la realització del producte* presenta també una moda de 2 (42,9% dels casos) i una mitjana de 2,3 (poca dificultat).

Apartat 7.2		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	13	20,3	23,2	23,2
	2 Poca dif	24	37,5	42,9	66,1
	3 Bastant dif	15	23,4	26,8	92,9
	4 Molta dif	3	4,7	5,4	98,2
	5 Absolutament dif	1	1,6	1,8	100,0
	Total	56	87,5	100,0	
Perduts	Sistema	8	12,5		
Total		64	100,0		

Taula 99.- Aplicació del subapartat 7.2. de la ISO 9001:2000, Processos relacionats amb el client

L'apartat 7.2. *Processos relacionats amb els clients* presenta també una moda de 2 (42,9% dels casos) i una mitjana de 2,1 (poca dificultat).

Apartat 7.3		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	5	7,8	11,1	11,1
	2 Poca dif	16	25,0	35,6	46,7
	3 Bastant dif	15	23,4	33,3	80,0
	4 Molta dif	7	10,9	15,6	95,6
	5 Absolutament dif	2	3,1	4,4	100,0
	Total	45	70,3	100,0	
Perduts	Sistema	19	29,7		
Total		64	100,0		

Taula 100.- Aplicació del subapartat 7.3. de la ISO 9001:2000, Disseny i desenvolupament

L'apartat 7.3. *Disseny i desenvolupament* presenta també una moda de 2 (35,6% dels casos) i una mitjana que puja fins al 2,6 (entre poca i bastant dificultat) i el converteix en un dels subapartats que presenten més dificultats d'aplicació d'aquest capítol.

Apartat 7.4		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	12	18,8	21,8	21,8
	2 Poca dif	17	26,6	30,9	52,7
	3 Bastant dif	17	26,6	30,9	83,6
	4 Molta dif	6	9,4	10,9	94,5
	5 Absolutament dif	3	4,7	5,5	100,0
	Total	55	85,9	100,0	
Perduts	Sistema	9	14,1		
Total		64	100,0		

Taula 101.- Aplicació del subapartat 7.4. de la ISO 9001:2000, Compres

L'apartat 7.4. *Compres* presenta una moda compartida per les valoracions 2 i 3 (61,8% dels casos) i una mitjana de 2,4 (entre poca i bastant dificultat).

Apartat 7.5		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	12	18,8	21,1	21,1
	2 Poca dif	20	31,3	35,1	56,1
	3 Bastant dif	20	31,3	35,1	91,2
	4 Molta dif	3	4,7	5,3	96,5
	5 Absolutament dif	2	3,1	3,5	100,0
	Total	57	89,1	100,0	
Perduts	Sistema	7	10,9		
Total		64	100,0		

Taula 102.- Aplicació del subapartat 7.5. de la ISO 9001:2000, Producció i prestació del servei

L'apartat 7.5. *Producció i prestació del servei* presenta també una moda compartida per les valoracions 2 i 3 (70,2% dels casos) i una mitjana de 2,3 (entre poca i bastant dificultat).

Apartat 7.6		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	4	6,3	8,2	8,2
	2 Poca dif	15	23,4	30,6	38,8
	3 Bastant dif	22	34,4	44,9	83,7
	4 Molta dif	5	7,8	10,2	93,9
	5 Absolutament dif	3	4,7	6,1	100,0
	Total	49	76,6	100,0	
Perduts	Sistema	15	23,4		
Total		64	100,0		

Taula 103.- Aplicació del subapartat 7.6. de la ISO 9001:2000, Control dels dispositius de seguiment i de mesura

L'apartat 7.6. *Control dels dispositius de seguiment i mesurament* presenta una moda de 3 (34,4% dels casos) i una mitjana de 2,7 (bastant dificultat) que el fa mereixedor de ser el subapartat més difícil d'aplicar d'aquest capítol.

5.4.2.5. Aplicació del capítol 8 de la ISO 9001:2000

ISO 9001 Capítol 8		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	4	6,3	8,2	8,2
	2 Poca dif	15	23,4	30,6	38,8
	3 Bastant dif	21	32,8	42,9	81,6
	4 Molta dif	8	12,5	16,3	98,0
	5 Absolutament dif	1	1,6	2,0	100,0
	Total	49	76,6	100,0	
Perduts	Sistema	15	23,4		
Total		64	100,0		

Taula 104.- Aplicació del capítol 8 de la ISO 9001:2000, Medició, anàlisi i millora

La valoració global del grau de dificultat en l'aplicació del capítol 8 es situa en una moda de 3 (42,9% dels casos) i una mitjana de 2,7 (entre poca i bastant dificultat). A continuació s'exposa la valoració feta en relació a cadascun dels subapartats d'aquest capítol.

Apartat 8.1		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	13	20,3	23,6	23,6
	2 Poca dif	21	32,8	38,2	61,8
	3 Bastant dif	16	25,0	29,1	90,9
	4 Molta dif	5	7,8	9,1	100,0
	Total	55	85,9	100,0	
Perduts	Sistema	9	14,1		
Total		64	100,0		

Taula 105.- Aplicació del subapartat 8.1. de la ISO 9001:2000, Generalitats

L'apartat 8.1. *Generalitats* presenta una moda de 2 (38,2% dels casos) i una mitjana de 2,2 (entre poca i bastant dificultat).

Apartat 8.2		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	3	4,7	5,2	5,2
	2 Poca dif	17	26,6	29,3	34,5
	3 Bastant dif	30	46,9	51,7	86,2
	4 Molta dif	7	10,9	12,1	98,3
	5 Absolutament dif	1	1,6	1,7	100,0
	Total	58	90,6	100,0	
Perduts	Sistema	6	9,4		
Total		64	100,0		

Taula 106.- Aplicació del subapartat 8.2. de la ISO 9001:2000, Seguiment i medicació

L'apartat 8.2. *Seguiment i mesurament* presenta una moda de 3 (51,7% dels casos) i una mitjana de 2,7 (bastant dificultat).

Apartat 8.3		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	6	9,4	10,5	10,5
	2 Poca dif	17	26,6	29,8	40,4
	3 Bastant dif	23	35,9	40,4	80,7
	4 Molta dif	10	15,6	17,5	98,2
	5 Absolutament dif	1	1,6	1,8	100,0
	Total	57	89,1	100,0	
Perduts	Sistema	7	10,9		
Total		64	100,0		

Taula 107.- Aplicació del subapartat 8.3. de la ISO 9001:2000, Control del producte no conforme

L'apartat 8.3. *Control del producte no conforme* presenta també una moda de 3 (40,4% dels casos) i una mitjana de 2,7 (bastant dificultat).

Apartat 8.4		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	5	7,8	8,8	8,8
	2 Poca dif	19	29,7	33,3	42,1
	3 Bastant dif	19	29,7	33,3	75,4
	4 Molta dif	12	18,8	21,1	96,5
	5 Absolutament dif	2	3,1	3,5	100,0
	Total	57	89,1	100,0	
Perduts	Sistema	7	10,9		
Total		64	100,0		

Taula 108.- Aplicació del subapartat 8.4. de la ISO 9001:2000, Anàlisi de dades

L'apartat 8.4. *Anàlisi de les dades* presenta una moda compartida de 2 i 3 (66,6% dels casos) i una mitjana de 2,7 (entre poca i bastant dificultat). Es tracta del subapartat d'aquest capítol que presenta una major dificultat d'aplicació.

Apartat 8.5		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Fàcil	4	6,3	6,8	6,8
	2 Poca dif	23	35,9	39,0	45,8
	3 Bastant dif	22	34,4	37,3	83,1
	4 Molta dif	7	10,9	11,9	94,9
	5 Absolutament dif	3	4,7	5,1	100,0
	Total	59	92,2	100,0	
Perduts	Sistema	5	7,8		
Total		64	100,0		

Taula 109.- Aplicació del subapartat 8.5. de la ISO 9001:2000, Millora

La valoració del grau de dificultat d'aplicació del subapartat 8.5. *Millora* es situa en 2,6 (entre poca i bastant dificultat) i presenta una moda de 2 (39% dels casos).

En resum, aquest capítol 8 esdevé el de més difícil aplicació per a les biblioteques d'institucions d'educació superior. El subapartat que presenta més dificultat d'aquest capítol és el 8.4 *Anàlisi de les dades* que, a més, és l'apartat que ha estat considerat de més difícil aplicació de tota la norma.

No s'han detectat diferències significatives de dificultat en l'aplicació de la norma entre biblioteques úniques i sistemes bibliotecaris de magnituds més grans.

A continuació es presenta una taula-resum de les valoracions sobre el grau de dificultat d'aplicació de la norma:

APLICACIÓ DE LA NORMA ISO 9001:2000	Valoració (escala de 5)
4. SISTEMA DE GESTIÓ DE LA QUALITAT (globalment)	2,02
7.7. Requisits generals	1,87
7.8. Requisits de la documentació	2,21
8. RESPONSABILITAT DE LA DIRECCIÓ (globalment)	2,03
8.1. Compromís de la direcció	1,85
8.2. Enfocament al client	1,91
8.3. Política de la qualitat	1,92
8.4. Planificació	2,23
8.5. Responsabilitat, autoritat i comunicació	2,12
8.6. Revisió per la direcció	2,19
9. GESTIÓ DELS RECURSOS (globalment)	2,16
9.1. Provisió de recursos	2,17
9.2. Recursos humans	2,31
9.3. Infraestructura	2,08
9.4. Ambient de treball	2,05
10. REALITZACIÓ DEL PRODUCTE (globalment)	2,35
10.1. Planificació de la realització del producte	2,33
10.2. Processos relacionats amb el client	2,19
10.3. Disseny i desenvolupament	2,66
10.4. Compres	2,47
10.5. Producció i prestació del servei	2,35
10.6. Control dels dispositius de seguiment i mesurament	2,75
8 MESURAMENT, ANÁLISI I MILLORA (globalment)	2,73
8.1 Generalitats	2,23
8.2 Seguiment i mesurament	2,75
8.3 Control del producte no conforme	2,70
8.4 Anàlisi de dades	2,77
8.5 Millora	2,69

Taula 110.- Resum de les valoracions sobre l'aplicació de la norma ISO 9001:2000

A la taula s'evidencia com les valoracions inferiors es concentren en els tres primers capítols mentre que les superiors es situen en els dos darrers capítols.

5.4.3. Beneficis potencials de la normativa ISO 9000

L'estudi vol determinar també quins són els beneficis potencials de l'aplicació de la norma que perceben les biblioteques certificades. A continuació se'n mostren els resultats:

17.1 Catalitzador		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	4	6,3	6,6	6,6
	3 Bastant	21	32,8	34,4	41,0
	4 Molt	17	26,6	27,9	68,9
	5 Absolutament	19	29,7	31,1	100,0
	Total	61	95,3	100,0	
Perduts	Sistema	3	4,7		
Total		64	100,0		

Taula 111.- La ISO 9000 actua com a catalitzador del canvi organitzatiu

La valoració de la ISO com a catalitzador del canvi organitzatiu es situa en 3,8 (entre bastant i molt d'acord).

17.2 Enteniment		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	5	7,8	8,1	8,1
	3 Bastant	16	25,0	25,8	33,9
	4 Molt	22	34,4	35,5	69,4
	5 Absolutament	19	29,7	30,6	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 112.- La ISO 9000 crea un major enteniment entre la biblioteca i els seus clients

La valoració de la ISO com a creadora d'un major enteniment entre la biblioteca i els seus clients es situa en 3,8 (molt d'acord).

17.3 Transparència		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	2	3,1	3,2	3,2
	3 Bastant	16	25,0	25,8	29,0
	4 Molt	26	40,6	41,9	71,0
	5 Absolutament	18	28,1	29,0	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 113.- La ISO 9000 dóna transparència a la gestió

La valoració de la ISO com a fornidora de transparència en la gestió es situa en 3,9 (molt d'acord).

17.4 Recollida dades		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	1	1,6	1,6	1,6
	3 Bastant	11	17,2	17,7	19,4
	4 Molt	30	46,9	48,4	67,7
	5 Absolutament	20	31,3	32,3	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 114.- La ISO 9000 facilita la recollida de dades per a la gestió

La valoració de la ISO com a facilitadora de la recollida de dades per la gestió es situa en 4,1 (molt d'acord).

17.5 Satisfacció usuaris		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	4	6,3	6,5	6,5
	3 Bastant	20	31,3	32,3	38,7
	4 Molt	19	29,7	30,6	69,4
	5 Absolutament	19	29,7	30,6	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 115.- La ISO 9000 incrementa la satisfacció dels usuaris

La valoració de la ISO com a incrementadora de la satisfacció dels usuaris es situa en 3,8 (entre bastant i molt d'acord).

17.6 Millora comunicació		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	6	9,4	9,7	9,7
	3 Bastant	16	25,0	25,8	35,5
	4 Molt	25	39,1	40,3	75,8
	5 Absolutament	15	23,4	24,2	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 116.- La ISO 9000 millora la comunicació dins de la biblioteca

La valoració de la ISO com a milloradora de la comunicació dins de la biblioteca es situa en 3,7 (entre bastant i molt d'acord).

17.7 Millora actitud		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Gens	1	1,6	1,6	1,6
	2 Poc	6	9,4	9,7	11,3
	3 Bastant	19	29,7	30,6	41,9
	4 Molt	22	34,4	35,5	77,4
	5 Absolutament	14	21,9	22,6	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 117.- La ISO 9000 millora l'actitud del personal

La valoració de la ISO com a milloradora de l'actitud del personal es situa en 3,6 (entre bastant i molt d'acord).

17.8 Documentació		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	3 Bastant	7	10,9	11,3	11,3
	4 Molt	25	39,1	40,3	51,6
	5 Absolutament	30	46,9	48,4	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 118.- La ISO 9000 millora la documentació dels processos

La valoració de la ISO com a milloradora de la documentació dels processos es situa en 4,37 (entre molt i absolutament d'acord).

17.9 Millora eficàcia		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	1	1,6	1,6	1,6
	3 Bastant	19	29,7	31,1	32,8
	4 Molt	21	32,8	34,4	67,2
	5 Absolutament	20	31,3	32,8	100,0
	Total	61	95,3	100,0	
Perduts	Sistema	3	4,7		
Total		64	100,0		

Taula 119.- La ISO 9000 millora l'eficàcia dels serveis de la biblioteca

La valoració de la ISO com a milloradora de l'eficàcia dels serveis de biblioteca es situa en 3,9 (molt d'acord).

17.10 Millora eficiència		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	1	1,6	1,6	1,6
	3 Bastant	21	32,8	34,4	36,1
	4 Molt	24	37,5	39,3	75,4
	5 Absolutament	15	23,4	24,6	100,0
	Total	61	95,3	100,0	
Perduts	Sistema	3	4,7		
Total		64	100,0		

Taula 120.- La ISO 9000 millora l'eficiència operativa

La valoració de la ISO com a milloradora de l'eficiència operativa es situa en 3,8 (molt d'acord).

17.11 Gestió de personal		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	8	12,5	13,1	13,1
	3 Bastant	22	34,4	36,1	49,2
	4 Molt	20	31,3	32,8	82,0
	5 Absolutament	11	17,2	18,0	100,0
	Total	61	95,3	100,0	
Perduts	Sistema	3	4,7		
Total		64	100,0		

Taula 121.- La ISO 9000 millora la gestió del personal

La valoració de la ISO com a milloradora de la gestió del personal es situa en 3,5 (entre bastant d'acord i molt d'acord).

17.12 Integració		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Gens	1	1,6	1,6	1,6
	2 Poc	6	9,4	9,7	11,3
	3 Bastant	18	28,1	29,0	40,3
	4 Molt	21	32,8	33,9	74,2
	5 Absolutament	16	25,0	25,8	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 122.- La ISO 9000 millora la integració de la biblioteca dins de la universitat

La valoració de la ISO com a milloradora de la integració de la biblioteca dins de la universitat es situa en 3,7 (entre bastant i molt d'acord).

17.13 Millora continua		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	2	3,1	3,2	3,2
	3 Bastant	17	26,6	27,4	30,6
	4 Molt	22	34,4	35,5	66,1
	5 Absolutament	21	32,8	33,9	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 123.- La ISO 9000 promou la dinàmica de la millora continua

La valoració de la ISO com a promotora de la dinàmica de la millora continua es situa en 4,0 (molt d'acord).

17.14 Redueix improvisació		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Gens	2	3,1	3,3	3,3
	2 Poc	3	4,7	5,0	8,3
	3 Bastant	14	21,9	23,3	31,7
	4 Molt	21	32,8	35,0	66,7
	5 Absolutament	20	31,3	33,3	100,0
	Total	60	93,8	100,0	
Perduts	Sistema	4	6,3		
Total		64	100,0		

Taula 124.- La ISO 9000 redueix la improvisació

La valoració de la ISO com a reductora de la improvisació es situa en 3,9 (molt d'acord).

17.15 Responsabilitats		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	3 Bastant	15	23,4	24,6	24,6
	4 Molt	20	31,3	32,8	57,4
	5 Absolutament	26	40,6	42,6	100,0
	Total	61	95,3	100,0	
Perduts	Sistema	3	4,7		
Total		64	100,0		

Taula 125.- La ISO 9000 defineix clarament les responsabilitats

La valoració de la ISO com a clara definidora de les responsabilitats es situa en 4,1 (molt d'acord).

17.16 Procediments		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	3 Bastant	9	14,1	14,8	14,8
	4 Molt	22	34,4	36,1	50,8
	5 Absolutament	30	46,9	49,2	100,0
	Total	61	95,3	100,0	
Perduts	Sistema	3	4,7		
Total		64	100,0		

Taula 126.- La ISO 9000 estandarditza els procediments de treball

La valoració de la ISO com a estandarditzadora dels procediments de treball es situa en 4,3 (molt d'acord).

17.17 Promoció		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	4	6,3	6,7	6,7
	3 Bastant	18	28,1	30,0	36,7
	4 Molt	23	35,9	38,3	75,0
	5 Absolutament	15	23,4	25,0	100,0
	Total	60	93,8	100,0	
Perduts	Sistema	4	6,3		
Total		64	100,0		

Taula 127.- La ISO 9000 és un instrument de promoció de la biblioteca

La valoració de la ISO com a instrument de promoció de la biblioteca es situa en 3,8 (molt d'acord).

17.18 Altres		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	3 Bastant	1	1,6	20,0	20,0
	4 Molt	2	3,1	40,0	60,0
	5 Absolutament	2	3,1	40,0	100,0
	Total	5	7,8	100,0	
Perduts	Sistema	59	92,2		
Total		64	100,0		

Taula 128.- Altres beneficis potencials de la ISO 9000

La valoració de la ISO com fornidora d'altres beneficis potencials es situa en 4,2 (molt d'acord).

Les aportacions que afegeixen els enquestats en relació als beneficis potencials de l'aplicació de les ISO 9000 són:

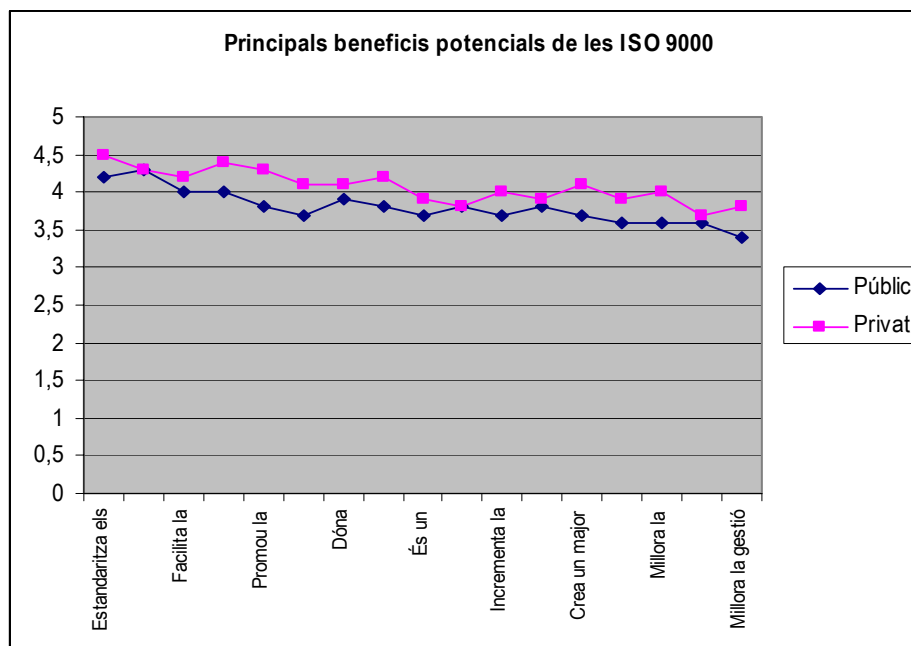
- Potencia les habilitats dels recursos humans.
- Cobreix els requeriments internacionals.
- Millora la moral del personal.
- Forneix d'un alt reconeixement professional.
- Ajuda a realitzar una important auto retrospecció.

A continuació es presenta un resum dels beneficis potencials ordenats de més a menys valorats:

Principals beneficis potencials de les ISO 9000	Valoració (escala de 5)
Estandarditza els procediments de treball	4,3
Millora la documentació dels processos	4,3
Facilita la recollida de dades per la gestió	4,1
Defineix clarament les responsabilitats	4,1
Promou la dinàmica de la millora continua	4
Redueix la improvisació	3,9
Dóna transparència a la gestió	3,9
Millora l'eficàcia dels serveis de la biblioteca	3,9
És un instrument de promoció de la biblioteca	3,8
Actua como catalitzador del canvi organitzatiu	3,8
Incrementa la satisfacció dels usuaris	3,8
Millora l'eficiència operativa	3,8
Crea un major enteniment entre la biblioteca i els seus clients	3,8
Millora la integració de la biblioteca en la universitat	3,7
Millora la comunicació dins de la biblioteca	3,7
Millora l'actitud del personal	3,6
Millora la gestió del personal	3,5

Taula 129.- Principals beneficis potencials de la ISO 9000

Es constata que hi ha una lleugera tendència a fer valoracions més altes per part de les biblioteques d'institucions d'educació superior privades.



Gràfic 8.- Principals beneficis potencials de la ISO 9000

Les valoracions també mostren lleugeres diferències d'intensitat en les valoracions entre Austràlia i Europa per una banda, que fan les valoracions més baixes, i els països d'Àsia i d'Amèrica, que les fan més altes.

Per damunt de la valoració 4 (molt d'acord) es situen els 5 beneficis potencials que han aconseguit la puntuació més elevada. S'enuncien a continuació, amb la referència del capítol de la ISO 9001:2000 on es tracta aquest tema:

- Promou la dinàmica de la millora contínua (mitjana 4,0). (*Capítol 8*).
- Facilita la recollida de dades per la gestió (mitjana 4,1). (*Capítol 8*).
- Defineix clarament les responsabilitats (mitjana 4,18). (*Capítol 5*).
- Estandaritzza els procediments de treball (mitjana 4,34). (*Capítol 7*).
- Millora la documentació dels processos (mitjana 4,37). (*Capítol 4*).

Aquests 5 aspectes: millora contínua, presa de decisions en base a dades, definició de responsabilitats, normalització de procediments i documentació per processos són, en bona part, l'essència de la norma ISO 9001.

5.4.4. Expectatives generades per la ISO 9000

Fins aquí ja s'ha pogut establir el perfil de les biblioteques que apliquen la ISO 9001, els motius principals que les van portar a emprendre el camí, la durada d'aquest camí i els principals esculls que han trobat sigui en la interpretació de

la norma, sigui en l'aplicació pràctica d'aquesta i els beneficis potencials que reporta. La pregunta ara és, ha pagat la pena l'esforç?

		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	3	4,7	4,8	4,8
	3 Bastant	27	42,2	43,5	48,4
	4 Molt	25	39,1	40,3	88,7
	5 Absolutament	7	10,9	11,3	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 130.- Valoració de l'assoliment de les expectatives generades per la ISO 9000 en les biblioteques

Únicament tres biblioteques (4,8%) consideren que s'han cobert poc les seves expectatives mentre que tota la resta considera que, efectivament, l'esforç ha estat bastant (43,5%), molt (40,3%) o absolutament (11,3%) recompensat perquè el sistema de qualitat respon adequadament a les expectatives que van propiciar la seva implantació. La moda es situa en 3 i la mitjana en 3, 5 (entre bastant i molt d'acord).

No es presenten diferències en les valoracions de la variable "abast de la certificació", però sí que se'n presenten algunes de lleus en els casos que segueixen.

FINANÇAMENT	EXPECTATIVES				Total	Mitjana
	poc	bastant	molt	absolut.		
Públic	3	22	19	2	46	3,4
Privat	0	5	6	5	16	4,0
Total	3	27	25	7	62	3,5

Taula 131.- Valoració de l'assoliment de les expectatives generades per la ISO 9000 en les biblioteques, segons el finançament de la institució

Les biblioteques de les institucions privades han assolit unes expectatives lleugerament més altes que les del sector públic.

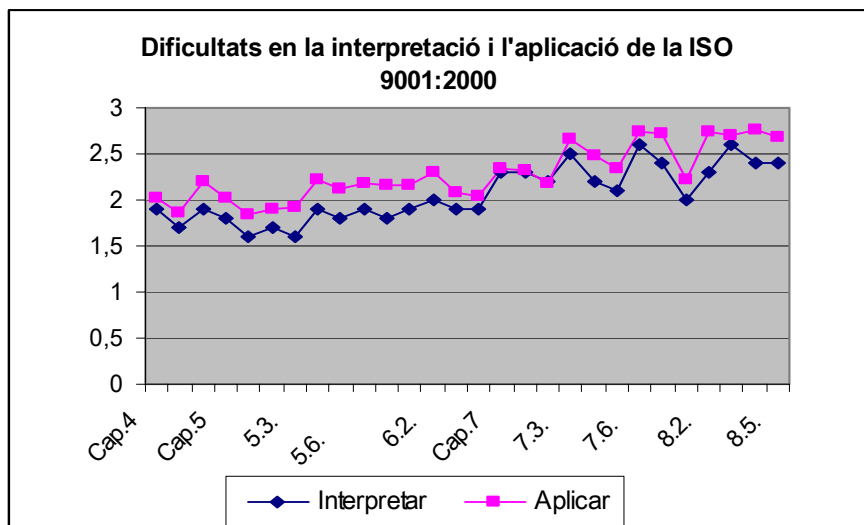
CONTINENT	SISTEMA				Total	Mitjana
	poc	bastant	molt	absolut.		
Europa	1	11	10	0	22	3,4
Amèrica	1	11	11	4	27	3,6
Àsia	1	3	4	3	11	3,8
Oceania	0	2	0	0	2	3,0
Total	3	27	25	7	62	3,5

Taula 132.- Valoració de l'assoliment de les expectatives generades per la ISO 9000 en les biblioteques, per continents

Les biblioteques de països americans i asiàtics han assolit unes expectatives lleugerament més altes que les d'Europa o Austràlia.

5.4.5. Conclusions

La valoració del grau de dificultat en la interpretació de la norma es correlaciona amb el grau de dificultat en l'aplicació de la norma.



Gràfic 9.- Relació entre interpretació i aplicació de la norma ISO 9001:2000

La valoració del grau de dificultat en la interpretació de la norma mostra diferències entre capítols. Es poden agrupar en dos grups en funció de les dificultats d'interpretació:

El primer grup de capítols, està format pels capítols 4,5 i 6 i presenten poques dificultats d'interpretació.

El capítol 4, *Sistema de gestió de la qualitat* és un capítol bastant conceptual que presenta el sistema en la seva globalitat, els seus punts claus i fa un primer esment a temes que es desenvolupen en els capítols posteriors. El capítol ha resultat fàcilment entenedor o ha comportat poques dificultats al 76% de les biblioteques, un 20% l'ha trobat bastant difícil i un 4% molt difícil però encara existia al qüestionari un punt més en l'escala de dificultat que no ha estat considerat per cap biblioteca. La bona comprensió i interpretació d'aquest capítol és fonamental per a bastir unes bones bases del sistema de qualitat i, encara que amb un cert grau de dificultat el 96% ho han aconseguit.

El capítol que ha estat de més fàcil comprensió és el 5, *Responsabilitat de la Direcció* que ha resultat fàcilment entenedor o ha comportat poques dificultats al 80,4% de les biblioteques. La resta (19,6%) l'ha trobat bastant difícil però encara existien al qüestionari dos punts més en l'escala de dificultat que no han estat considerats per cap biblioteca. Essent com és un factor clau el lideratge de la direcció sembla que la norma s'ha mostrat prou clara als equips directius a l'hora de fer-los evident el seu rol dins del sistema de la qualitat.

El capítol 6, *Gestió dels recursos* ha obtingut unes valoracions molts similars a les del capítol 4. Ha resultat fàcilment entenedor o ha comportat poques dificultats al 76,9% de les biblioteques, un 21,2% l'ha trobat bastant difícil i un 1,9% molt difícil. Siguin de la mena que siguin el concepte de recurs és fàcilment interpretable en qualsevol camp d'activitat i així ho han fet —encara que també en alguns casos amb un cert grau de dificultat— el 98,1% de les biblioteques.

El segon grup de capítols està format pels capítols 7 i 8 i presenten un grau superior de dificultats d'interpretació.

El capítol 7, *Planificació de la realització del producte* ha presentat poques dificultats per a un 60,8% de les biblioteques, però també hi ha un 37,3% que el qualifica com a bastant difícil d'interpretar i un 2% el consideren molt difícil. Aquest capítol incorpora l'apartat dedicat al disseny i el desenvolupament, que juntament amb el dedicat al control dels dispositius de seguiment i mesurament són dels que presenten més dificultats.

Però és el capítol 8, el dedicat a *Mesurament, anàlisi i millora* el que es resisteix més a ser interpretat. Encara que el 61,5% hi troben poques dificultats, el 28,8% el consideren bastant difícil, el 5,8 % molt difícil i encara hi ha un 3,8% que el troba absolutament difícil, valoració aquesta última no emprada en cap dels altres capítols.

Què fa aquests dos darrers capítols significativament més difícils d'interpretar que la resta? L'anàlisi de les valoracions de cada subapartat del capítol aporta informació addicional però d'entrada també cal tenir en compte que el grau de dificultat està també en relació amb la coneixença prèvia del tema que es tracta a cada capítol. Si la biblioteca no està habituada a planificar li serà més difícil

la interpretació del capítol dedicat a planificació i si no disposa d'un sistema de recollida d'indicadors previ al primer contacte amb la norma també pot incrementar la dificultat de comprensió del capítol dedicat a *Mesurament, anàlisi i millora*.

Després de constatar les valoracions atorgades a les dificultats d'interpretació de la norma es passa ara a presentar amb la mateixa estructura les dificultats d'aplicació de la norma en el context de la biblioteca universitària.

La valoració del grau de dificultat en l'aplicació de la norma mostra també diferències entre capítols i es distingeixen els mateixos dos grups en funció de les dificultats d'aplicació:

El primer grup de capítols, està format pels capítols 4, 5 i 6 i presenten poques dificultats d'aplicació.

El capítol 4, *Sistema de gestió de la qualitat* ha resultat fàcilment aplicable o ha comportat poques dificultats d'aplicació al 66% de les biblioteques, un 32% l'ha trobat bastant difícil i un 2% molt difícil però encara existia al qüestionari un punt més en l'escala de dificultat que no ha estat considerat per cap biblioteca.

El capítol que ha estat més fàcil d'aplicar és el 5, *Responsabilitat de la Direcció* que ha resultat fàcilment entenedor o ha comportat poques dificultats al 78,4% de les biblioteques. De la resta (21,6%) només un 5,9 dels enquestats l'ha trobat molt o absolutament difícil d'aplicar.

El capítol 6, *Gestió dels recursos* ha resultat fàcilment aplicable o ha comportat poques dificultats al 68,7% de les biblioteques encara que un 22,9% l'ha trobat bastant difícil i un 8,3% molt difícil.

El segon grup de capítols està format pels capítols 7 i 8 i presenten un grau superior de dificultats d'aplicació.

El capítol 7, *Planificació de la realització del producte* ha presentat poques dificultats per a un 60,4% de les biblioteques, però el percentatge que el considera bastant difícil d'aplicar puja al 31,3%, un 6,3% el consideren molt difícil i un 2,1% absolutament difícil d'aplicar.

Però és el capítol 8, el dedicat a *Mesurament, anàlisi i millora* el que és, amb escreix, el més difícil d'aplicar. Únicament el 38,8% hi troben pocs problemes a l'hora d'aplicar-lo, el 42,9% el consideren bastant difícil, el 16,3% molt difícil i encara hi ha un 2,0% que el troba absolutament difícil. La mitjana és la més alta de tots els capítols i es situa en 2,73 en una escala de 5.

Aquí sorgeix novament la mateixa qüestió que es plantejava a la vista dels resultats referents a la interpretació de la norma: què fa aquests dos darrers capítols significativament més difícils d'aplicar que la resta? Probablement es

pot fer servir gairebé la mateixa hipòtesi: El grau de dificultat en l'aplicació pot estar relacionat amb aquelles activitats que la biblioteca no portava a terme abans d'implantar el sistema de gestió de la qualitat, o si les portava a terme, no ho feia amb el rigor que exigeix la norma. Si la biblioteca no estava habituada a planificar abans d'implementar el sistema li resulta més difícil planificar que portar a terme altres processos que la norma regula però que ja formaven part de l'activitat habitual de la biblioteca —per exemple compres—. Si la biblioteca no disposava d'un bon sistema d'indicadors i es limitada a recollir unes poques dades estadístiques que, a més, gairebé no explotava, sembla obvi que el mesurament, l'anàlisi i la millora, com a activitats que han d'acabar sent interioritzades en el sí de la biblioteca, requereixen un esforç suplementari per a la seva correcta aplicació.

Els 5 beneficis potencials de l'ús de la ISO que han estat més ben valorats pels directors de les biblioteques són:

- Promou la dinàmica de la millora contínua.
- Facilita la recollida de dades per la gestió.
- Defineix clarament les responsabilitats.
- Estandarditza els procediments de treball.
- Millora la documentació dels processos.

Aquests 5 aspectes: millora continua, presa de decisions en base a dades, definició de responsabilitats, normalització de procediments i documentació per processos són, en bona part, l'essència de la norma ISO 9001.

L'esforç d'implantar i certificar un sistema de qualitat certificat ISO 9001 ha cobert les expectatives de les biblioteques. Únicament un 4,8% han considerat que s'han cobert poc les seves expectatives mentre que tota la resta considera que, efectivament, l'esforç ha estat bastant (43,5%), molt (40,3%) o absolutament (11,3%) recompensat perquè el sistema de qualitat respon adequadament a les expectatives que van propiciar la seva implantació.

5.5. El futur de la normativa ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'educació superior

Apartat del qüestionari	Pregunta de la recerca	Hipòtesi
V. El futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries.	5. Quin pot ser el futur de les ISO 9000 en aquest context?	5. El futur de les ISO 9000 a les biblioteques de les institucions d'educació superior depèn de posicionaments oberts i no restrictius de la gestió de la qualitat.

Taula 133.- Correspondència entre apartat del qüestionari, 5ª pregunta de la recerca i hipòtesis de treball

Les preguntes de l'apartat V. *El futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries* del qüestionari tenien la finalitat de respondre a la cinquena pregunta de la recerca. Aquesta darrera qüestió que es planteja als directors de biblioteques d'institucions d'educació superior certificades és de caràcter prospectiu per tal de conèixer la seva opinió sobre quin pot ser el futur de la ISO 9000 a les biblioteques acadèmiques. Se'ls proposen cinc arguments sobre els quals han de mostrar el seu grau d'acord.

5.5.1. Escenaris de futur de la ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'ensenyament superior

Novament aquí s'han detectat petites diferències en la intensitat de les respostes entre Austràlia i països europeus —que tendeixen a donar unes valoracions lleument inferiors— i les facilitades per biblioteques asiàtiques i americanes, que atorguen unes valoracions més elevades.

Creixement	Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids				
1 Gens	2	3,1	3,1	3,1
2 Poc	8	12,5	12,5	15,6
3 Bastant	27	42,2	42,2	57,8
4 Molt	17	26,6	26,6	84,4
5 Absolutament	10	15,6	15,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Taula 134.- Valoració del futur creixement de la ISO en les biblioteques universitàries

La valoració del futur creixement de la ISO en les biblioteques universitàries es situa en 3,3 (entre bastant i molt d'acord) i la moda en 3 (42,2% dels casos). La pregunta havia de ser resposta en un context nacional, no internacional i aquesta no ha estat una visió unànime. La mitjana d'alguns països no assoleix el 3 i el 15,6% ha indicat que, en la seva opinió, les certificacions creixeran poc o gens: Austràlia 1,5 (entre gens d'acord i poc d'acord), Paquistan i Bèlgica 2 (poc d'acord) i Espanya (2,6) Itàlia (2,5) i Polònia (2,5) entre poc i bastant d'acord.

Evolució		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Gens	1	1,6	1,6	1,6
	2 Poc	5	7,8	7,9	9,5
	3 Bastant	13	20,3	20,6	30,2
	4 Molt	24	37,5	38,1	68,3
	5 Absolutament	20	31,3	31,7	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Perduts	Sistema	1	1,6		
Total		64	100,0		

Taula 135.- Valoració del futur creixement de la ISO en les biblioteques dependent de la política general de cada país en relació a la qualitat en l'educació.

La valoració del futur creixement de la ISO en les biblioteques d'institucions d'educació superior dependent de la política general de cada país en relació a la qualitat en l'educació es situa en 3,90 (molt d'acord). La moda ha estat de 4 (l'evolució en dependrà molt), amb un 38,1% de les respostes. En la resposta a aquesta pregunta també hi intervé la variable país i únicament el 9,5% ha indicat que, en la seva opinió, l'evolució del nombre de biblioteques certificades dependrà poc o gens de la política educativa governamental. Per sota del 3 hi ha les respostes de Bèlgica, Israel i Portugal (2), poc d'acord; i les d'Espanya (2,8) i Itàlia (2,7), que estarien entre poc d'acord i bastant d'acord.

Altres models		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Gens	3	4,7	5,0	5,0
	2 Poc	34	53,1	56,7	61,7
	3 Bastant	15	23,4	25,0	86,7
	4 Molt	5	7,8	8,3	95,0
	5 Absolutament	3	4,7	5,0	100,0
	Total	60	93,8	100,0	
Perduts	Sistema	4	6,3		
Total		64	100,0		

Taula 136.- Valoració de l'existència d'altres models per a gestionar la qualitat que robaran protagonisme a les ISO en les biblioteques

La valoració de l'existència d'altres models per a gestionar la qualitat que robaran protagonisme a les ISO en les biblioteques es situa en 2,5 (entre poc d'acord i bastant d'acord) i la moda en 2 (poc d'acord), amb un 56,7% de les respostes. Hi ha, però, un 25% que hi està d'acord, un 8,3% que hi està molt d'acord i un 5% que hi està absolutament d'acord i, en la seva opinió, altres models de gestió de la qualitat aniran robant el protagonisme a les ISO 9000 en el sí de les biblioteques acadèmiques. Els països que acumulen les opinions que estan més d'acord amb la futura pèrdua de protagonisme de les ISO 9000 són Austràlia (4, molt d'acord) i Hondures (5, absolutament d'acord). Existeix també una certa distància entre les valoracions fetes per institucions públiques (2,3) i les fetes per institucions privades (2,9), essent aquestes últimes les que estan més d'acord amb la futura pèrdua de protagonisme.

ISO 9004		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	1 Gens	2	3,1	3,7	3,7
	2 Poc	13	20,3	24,1	27,8
	3 Bastant	19	29,7	35,2	63,0
	4 Molt	16	25,0	29,6	92,6
	5 Absolutament	4	6,3	7,4	100,0
	Total	54	84,4	100,0	
Perduts	Sistema	10	15,6		
Total		64	100,0		

Taula 137.- Valoració de que el futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries passa per l'aplicació efectiva de la norma ISO 9004

La valoració que el futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries passa per l'aplicació efectiva de la norma ISO 9004 es situa en 3,1 (bastant d'acord) i la moda en 3, amb un 35,2% de les respostes. El país que dona la màxima puntuació a aquesta afirmació és Austràlia (5), que hi està absolutament d'acord. Diversos països, però, veuen poc probable que la norma ISO 9004 sigui aplicada per les biblioteques certificades en el seu camí vers l'excel·lència. Argentina (1) no ho veu gens i Brasil, Hondures, Israel i Malàisia (2) ho consideren poc probable.

La norma ISO 9004:2000 —tot i formar un parell coherent amb la ISO 9001:2000— no sembla, de moment, que hagi pres un gran protagonisme. Això, en part, deu ser degut a que no és una norma certificable i, per tant, la seva aplicació real per ajudar a millorar en el camí vers l'excel·lència a sistemes de qualitat que prèviament ja han implementat la ISO 9001 és d'una gran opacitat.

Futur integrador		Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
Vàlids	2 Poc	5	7,8	8,1	8,1
	3 Bastant	21	32,8	33,9	41,9
	4 Molt	23	35,9	37,1	79,0
	5 Absolutament	13	20,3	21,0	100,0
	Total	62	96,9	100,0	
Perduts	Sistema	2	3,1		
Total		64	100,0		

Taula 138.- Valoració de que el futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries passa per un posicionament no restrictiu.

La valoració que el futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries passa per un posicionament no restrictiu es situa en 3,7 (entre bastant d'acord i molt d'acord). L'única valoració per sota de 3 l'atorga Brasil (2,6).

El futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries	Valoració (escala de 5)
L'evolució dependrà de la política general de cada país en relació a la qualitat de l'educació	3,90
El futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries no passa per un posicionament restrictiu ("només ISO 9000 i res més") sinó per un posicionament integrador en un marc de gestió de la qualitat total obert a altres tècniques i models	3,70
Al meu país el nombre de biblioteques universitàries que optarà per certificar-se seguirà creixent durant els propers anys	3,39
El futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries passa per l'aplicació efectiva de la norma ISO 9004	3,11
Existeixen altres models per gestionar la qualitat que aniran robant protagonisme a la norma ISO 9000	2,51

Taula 139.- Resum de les valoracions sobre el futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries

El panorama de la globalització de l'educació superior en el qual han d'equilibrar-se i conviure posicions nacionals i supranacionals, fa preveure als directors de les biblioteques un futur "multicertificat" per tal de cobrir expectatives i compromisos de les seves institucions ?

En la resposta a aquesta pregunta la moda ha estat de 4 (molt d'acord) amb un 37,1% de les respostes. Únicament un 8,1% hi està poc d'acord, però la resta hi està bastant (33,9%), molt (37,1%), o absolutament (21%) d'acord i, en la seva opinió, el futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries no passa per un posicionament restrictiu "només ISO 9000 i res més", sinó per posicionament integrador, en un marc de gestió de la qualitat total oberta a d'altres tècniques i models.

5.5.2. Comentaris finals dels enquestats

La pregunta 20, un apartat de text lliure per tal que els enquestats exposessin idees, aclariments o comentaris ha estat contestada en 37 dels qüestionaris (55,2% del rebuts). Les aportacions són molt variades i de molt diversa extensió. Han estat classificades en quatre apartats: Aclariments puntuals, Reflexions generals, Comentaris al qüestionari i Suggestiments. Algunes de les respostes han estat classificades en més d'un grup.

Aclariments puntuals

Es tracta de 29 aportacions que tenen la finalitat d'especificar alguna de les preguntes tancades o bé de fornir de més informació sobre l'aplicació concreta. Per exemple, una aportació específica refereix que una de les dificultats amb les que s'havien trobat era que no hi havia cap institució d'educació certificada al país, una altra apunta que la tasca més laboriosa va ser la documentació dels processos, unes altres manifesten la seva personal satisfacció amb l'aplicació, els assoliments i l'evolució a millor del sistema, d'altres mencionen la seva contribució a la millora i sistematització dels processos i a la planificació de la gestió i del personal. Tots són comentaris bàsicament positius amb excepció del d'una biblioteca mexicana que apunta: "Potser sigui la fase inicial, però la percepció és que estem treballant més per la ISO 9000 que en les nostres coses a la biblioteca".

Reflexions generals

Hi ha 15 qüestionaris que aporten reflexions generals sobre la ISO i la seva aplicació. A continuació figuren les aportacions més significatives.

El grup amb un major nombre de respostes a l'enquesta és el de les biblioteques mexicanes. Per això, és normal que un bon nombre de les aportacions sigui de procedència mexicana. Alguns dels comentaris procedents de biblioteques d'aquest país:

- "L'aplicació de la ISO té sentit i valor quan s'adopta com a eina eficaç de gestió i millora de la satisfacció del client".
- "L'obtenció d'estàndards de qualitat resulta molt beneficiós no només per les universitats, sinó per totes les empreses en general, la cerca de la millora contínua permet a cada treballador realitzar les seves activitats amb eficiència i eficàcia. La motivació inicial és imprescindible".
- "Potser seria convenient redefinir el paper esperat de la norma ISO 11620".
- "La globalització actua com a punta de llança que genera canvis en els sistemes econòmics, nous models, alteracions en la cultura, garantir la

qualitat com factor de satisfacció del client en tots els ordres, és necessari i urgent”.

També són interessants algunes aportacions de biblioteques australianes:

- “El vocabulari d'ISO 9000 sembla més enfocat a organitzacions amb un producte tangible i nosaltres hem tingut algunes dificultats en l'aplicació de parts de la norma a un producte intangible com l'accés i provisió de la informació o la formació d'usuaris”.
- “Emprar la norma ajuda a focalitzar-se en els resultats”.
- “La norma ha ajudat al personal a comprendre que ells són participants actius del seu lloc de treball. La qualitat és responsabilitat de tothom i no una cosa separada d'allò que ells fan en el seu dia a dia”.

Des de la Índia arriba el comentari de que “[La norma ISO 9000] ha millorat la imatge de la professió bibliotecària al nostre país”.

L'aportació d'una biblioteca de Malàisia indica que “amb la certificació ISO les biblioteques i d'altres organitzacions tenen un “llenguatge de la qualitat” comú, i un marc comú per a comparar la qualitat”.

Per acabar aquest bloc d'aportacions, un interessantíssim comentari d'una biblioteca italiana: “Per tal que la certificació del sistema bibliotecari sigui plenament útil és indispensable que sigui obtinguda i mantinguda en el marc d'un projecte d'universitat més ampli, perquè les biblioteques no són un element separat de la resta de la universitat sinó un dels seus múltiples components i el seu funcionament no prescindeix del bon o mal funcionament de les altres parts de la universitat. Certificar únicament les biblioteques i no certificar la resta, o si més no, no adoptar també en les altres parts de la universitat polítiques de qualitat coherents amb les de les biblioteques te com a resultat que la utilitat de la certificació de les biblioteques és molt limitada. Aquest és, veritablement, el punt crucial”.

Comentaris al qüestionari

Hi ha 6 comentaris específics sobre el qüestionari, cinc dels quals són positius: “Em sembla una enquesta molt interessant i real per la seva aplicació”, “Gràcies per incloure'ns en aquest treball d'investigació. Espero que algun dia puguem compartir les nostres experiències en una taula rodona”, “Felicitacions per l'estudi, sens dubte serà de gran utilitat”, “La felicito pel tema de la seva investigació, ja que és de molta actualitat”, “Felicitacions per l'estudi”. En hi ha una, però, que assenyalava una mancança: “Crec que manca alguna pregunta sobre el finançament”. Efectivament —encara que implícitament la pregunta 12 cobreix aquest tema al preguntar pel nivell de suport i de compromís de la universitat— es podria haver complementat amb una pregunta més directa sobre el finançament de la certificació.

Suggeriments

Són únicament 2, però coincideixen: Una biblioteca suggereix l'organització d'unencontre internacional de biblioteques certificades ISO, una altra va encara més enllà. Per què no crear un marc internacional de biblioteques certificades amb seminaris, conferències, llista d'interès,... ?

La idea és temptadora. Una de les sensacions que sovint han transmès els missatges intercanviats amb col·legues de biblioteques certificades arreu del món ha estat aquesta: així, doncs, no estem sols?

5.5.3. Conclusions

La millora contínua és un element clau en la nova edició de la norma —la paraula "millora" ha passat d'aparèixer una vegada a l'edició de 1994 a ser mencionada 20 vegades en l'edició del 2000— i sembla raonable pensar que algunes de les crítiques que van frenar l'ús de la norma ara desapareguin i, com a conseqüència, més organitzacions s'interessin en aplicar-la. La majoria dels enquestats han estat bastant o molt d'acord (mitjana 3,3) en opinar que el nombre de biblioteques universitàries que optaran per certificar-se seguirà creixent durant els propers anys. Únicament el 15,6% dels enquestats han indicat que, en la seva opinió, les certificacions creixeran poc o gens.

També hi ha hagut un ampli acord (mitjana 3,9) a l'hora d'opinar que l'evolució de les certificacions dependrà de la política general de cada país en relació a la qualitat en l'educació. Únicament el 9,5% dels enquestats ha indicat que, en la seva opinió, l'evolució del nombre de biblioteques certificades dependrà poc o gens de la política educativa governamental.

L'existència d'altres models per a gestionar la qualitat que robaran protagonisme a les ISO en les biblioteques ha rebut una valoració mitjana de 2,5 (entre poc d'acord i bastant d'acord), que mostra una certa divisió de criteris al respecte.

L'autoavaluació organitzativa es troba en la línia de front en els desenvolupaments de la gestió de la qualitat i la proposen gairebé tots els models que són la "competència directa" de les ISO 9000. La ISO 9004:2000 representa un pas més en aquesta línia i pot ser útil a les biblioteques per a reflexionar sobre el seu posicionament dins de les institucions. En canvi, aquesta norma —encara que forma un parell coherent amb la ISO 9001:2000— no ha pres, de moment, un gran protagonisme. Això, en part, pot ser degut a que no és una norma certificable i, per tant, la seva aplicació real per ajudar a millorar en el camí vers l'excel·lència a sistemes de qualitat que prèviament ja

han implementat la ISO 9001 és d'una gran opacitat. Els enquestats, però, estan bastant d'acord (3,1) en que el futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries passa per l'aplicació efectiva de la norma ISO 9004.

En tots els models tenen una importància fonamental els processos i la implantació de les ISO 9000 és un important primer pas vers la implementació d'altres iniciatives de qualitat, més holístiques, que les biblioteques han d'estar en condicions de contemplar. Els enquestats estan entre bastant d'acord i molt d'acord (mitjana 3,7) en opinar que el futur de les ISO 9000 a les biblioteques no passa per un posicionament restrictiu —"només ISO 9000 i prou" — sinó per un d'integrador en un marc de gestió de la qualitat total obert d'altres tècniques i models.

6. CONCLUSIONS

L'objectiu d'aquest estudi era donar una panoràmica de l'estat d'implantació de sistemes de qualitat basats en les normes ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'educació superior, cosa que s'ha intentat fer al llarg de les pàgines precedents. A continuació es presenten les conclusions d'aquest treball d'investigació que es divideixen tres apartats: comprovació de les hipòtesis plantejades, aportacions realitzades amb el desenvolupament d'aquest treball, i possibles noves línies d'investigació en el camp de la gestió de la qualitat aplicada a les biblioteques.

6.1. Comprovació de les hipòtesis plantejades

Encara que les hipòtesis plantejades a l'inici de l'estudi, en el capítol 1, ja s'han desenvolupat en profunditat al llarg d'aquestes pàgines i, de manera especial, en els capítols 3 i 5, es presenten a continuació les principals conclusions en relació a cadascuna d'elles.

6.1.1. Comprovació de la hipòtesi 1

L'evolució de la implantació de les normes (cronologia, tipologia d'implantació i distribució geogràfica de les biblioteques certificades) ha estat irregular i molt minoritària.

- La primera institució d'educació superior que va obtenir una certificació global del seu sistema de qualitat —biblioteca inclosa— fou el **Sandwell College**, el 1991 i la primera biblioteca universitària que obtingué una certificació independent està documentat que va ser la **Library and Learning Resource Services** de la **University of Central Lancashire**, que ho va fer el 1993.
- Únicament el 10,9% dels casos estudiats va obtenir la certificació abans de l'any 2000. Coincidint amb l'aparició de la ISO 9001:2000 es constata una tendència a l'expansió de l'ús de la norma dins de l'àmbit de les biblioteques d'institucions d'educació superior.
- Concretament, en les biblioteques de les institucions públiques, les certificacions s'han anat fent més nombroses a partir de l'any 2002.

- L'estructura que mostren les biblioteques certificades ofereix un ventall molt ampli. Tant pel nombre de punts de servei com pel de persones que hi treballen es dedueix una adequada escalabilitat en l'aplicació de la norma ISO 9001, que permet una adaptació a les circumstàncies d'estructura, grandària i complexitat de cada sistema bibliotecari.
- La normativa ISO 9000 es basa en la gestió per processos. La transversalitat dels processos en el sí de les institucions fa que, a l'hora de la certificació, sigui molt important establir quin és l'abast del sistema de gestió de la qualitat que es certifica. A les biblioteques d'institucions d'educació superior es troben diverses casuístiques d'enquadrament dels sistemes de gestió de la qualitat en funció de l'abast de la certificació:
 - Biblioteques que gestionen la qualitat dins del marc més ampli de tota la seva institució, que ha optat per implementar un únic sistema de gestió de la qualitat.
 - Sistemes bibliotecaris que han pres l'opció de certificar els seus processos, independentment de la resta de la institució.
 - Biblioteques concretes d'un sistema bibliotecari més ampli que s'han certificat com a cas únic dins del sistema.
 - Biblioteques el sistema de qualitat de les quals va lligat al de la seva facultat o escola superior.
 - Biblioteques que únicament han certificat alguns processos concrets.
- A primers de 2006 ha estat identificades 121 biblioteques d'institucions d'educació superior que formen part de l'abast d'un sistema de gestió de la qualitat certificat.
- Al contrari del que es pressuposava en la hipòtesi, el nombre de certificacions del biblioteques d'institucions d'educació superior és més elevat en institucions amb finançament públic que en les del sector privat, tot i que la normativa ISO 9000 es relaciona tradicionalment amb el món de la indústria i de l'empresa.
- Es localitzen biblioteques d'institucions d'educació superior certificades arreu del món amb l'excepció del continent africà.
- A Europa, després de l'abandonament del sistema per part de dos dels primers casos localitzats al Regne Unit, s'ha anat estenent lentament el seu ús. Al sud d'Europa destaquen països com Espanya i Itàlia.

- Al Canadà i als Estats Units la presència de les aplicacions ISO 9000 és molt limitada en l'àmbit de les biblioteques i no s'ha localitzat cap cas entre les biblioteques d'institucions d'educació superior.
- En els països on —a nivell governamental— s'ha fet una aposta clara per promocionar l'ús de la normativa ISO 9000, existeixen més biblioteques certificades (per exemple, Mèxic o diversos països del sud-est asiàtic).
- A Austràlia va existir un interès inicial per l'aplicació de la norma a finals dels anys 90 que ha anat disminuint en favor d'altres models de gestió de la qualitat.

6.1.2. Comprovació de la hipòtesi 2

Els motius per a implantar les normes ISO 9000 a les biblioteques universitàries estan subordinats als interessos en matèria de qualitat de les institucions universitàries i el marc específic de l'educació superior de cada país.

- En un 50% per cent dels casos la iniciativa de la certificació ha sorgit de l'alta direcció de la universitat, fruit probablement d'una visió holística de la qualitat i amb vocació integradora de totes les iniciatives que, en matèria de qualitat, es donen en el sí de la institució. En un 31,3 % la iniciativa ha sorgit de manera simultània en la direcció de la institució i la direcció de la biblioteca, cosa que podria estar assenyalant una bona sintonia entre la direcció de la biblioteca i l'alta direcció de la institució.
- Prendre la decisió d'endegar un procés de certificació comporta una despesa important de recursos i per tant cal valorar acuradament els factors que fan decantar una organització a donar llum verda al projecte. En una escala de 5 s'atorga un valor superior a 4 (molt influent) a dos factors: a la meta de millorar la qualitat dels serveis bibliotecaris i a la de seguir l'estratègia de la universitat en matèria de qualitat. Són aquests un parell de factors que mostren una plena coherència: abans de tot, les biblioteques implanten la ISO 9001 per millorar la seva qualitat de servei i, en relació a aquesta, difícilment podran fer-ho adequadament sinó estan en plena sintonia amb l'estratègia de la universitat en aquest tema. Es confirma la primera part de la hipòtesi 2.
- Un segon grup de factors queden situats en una valoració entre el 3 (bastant influent) i el 4 (molt influent): La necessitat de millorar els sistemes de treball de la biblioteca, la necessitat de millorar l'organització de la biblioteca, els requeriments i les expectatives dels usuaris i el prestigi de la

norma ISO 9000. En aquest bloc de factors es troba novament la preocupació fonamental: la millora tant dels sistemes de treball com de l'organització de la biblioteca i el trobar mecanismes per fer-se cada vegada més útils als usuaris. També apareix aquí el prestigi de la normativa que — encara que ben valorat— no ocupa les primeres posicions.

- Es troba, finalment, un darrer grup de factors que han estat valorats a més d'un punt de distància per sota dels anteriors: els possibles requeriments d'organismes governamentals relacionats amb l'educació i —el menys valorat de tots— la implementació d'ISO 9000 a d'altres biblioteques. En resum els factors que tindrien a veure més amb pressions externes, o amb “modes” queden en un segon terme a l'hora de decidir-se per la certificació i es primen, en canvi, factors encaminats a la millora en el sí de l'organització. En definitiva, les biblioteques es certifiquen per a dotar-se d'un sistema de treball, no d'una eina de màrqueting com sovint és el cas de les empreses.
- Un altre element a tenir en compte és que la ISO 9001 no té l'exclusiva dels sistemes de gestió de la qualitat i les institucions lògicament han de prendre en consideració tota mena de pros, contres i alternatives. L'estudi previ d'alternatives ha estat realitzat per un 32,8% de les biblioteques certificades, amb opcions diverses que no permeten destacar una alternativa majoritària a l'aplicació de la norma ISO 9001.
- El 25,4 % de les biblioteques certificades manifesten disposar d'altres premis o certificats relacionats amb la qualitat. Aquests reconeixements relacionats amb la qualitat és concentren més en les biblioteques d'institucions públiques que no pas en les d'institucions privades.

6.1.3. Comprovació de la hipòtesi 3

Les dificultats que presenten les implantacions en les biblioteques universitàries no es diferencien substancialment de les que reporta la bibliografia en tota mena d'aplicacions

- Les biblioteques que consoliden sistemes de gestió de la qualitat certificats reben un important nivell de suport per part de les seves institucions, que mostren una veritable compromís institucional en relació a la implantació de la ISO a la biblioteca.
- Una de les crítiques que tradicionalment ha rebut la norma ISO 9000 és que és difícil d'interpretar i cal recórrer a consultors externs per a aplicar-la. L'edició de la norma del 2000 alleuja —en principi— els problemes terminològics de l'edició de 1994 en emprar una terminologia més

comprensible, però el suport dels consultors segueix sent un element amb molt de pes i habitualment no se'n prescindeix.

- La norma és, de vegades, difícil d'interpretar, però no impossible i un 20,6% de les biblioteques han bastit el seu sistema de qualitat i han aconseguit certificar-lo sense ajuts externs. Ara bé, resulta més habitual disposar de consultors durant tot el procés (44,4%) o —si més no— de manera ocasional (34,9%).
- Per sectors, s'ha disposat de consultors més en el sector privat que en el públic i s'ha observat també que quan el projecte de certificació té un abast global de la institució, el percentatge de suport extern és més elevat que no pas quan el que es certifica és únicament el sistema bibliotecari.
- Hi ha moltes variables que poden influir en la durada de la implementació (abast i complexitat del sistema de qualitat a implantar, el punt de partida, els recursos disponibles,...) però la literatura general sobre els processos d'implementació acostuma a parlar, com a terme mig, d'un any entre l'inici de la instauració del sistema de qualitat i l'obtenció de la certificació. Les biblioteques estudiades es mouen dintre d'aquesta estimació, amb una moda d'exactament 12 mesos i una mitjana de 13,5 mesos. En aquest sentit, es confirma plenament la hipòtesi 3.
- No es mostren diferències gaire significatives de durada entre països de diverses àrees geogràfiques però si, en canvi, la comparativa entre institucions públiques i privades mostra un procés de certificació lleugerament més curt en biblioteques del sector privat (11,7 mesos) que en biblioteques amb finançament públic (14,2 mesos).
- La valoració del grau de dificultat en la interpretació de la norma es correlaciona amb el grau de dificultat en l'aplicació de la norma:
 - Els capítols amb menys dificultats d'interpretació: 4, 5 i 6, són també els que presenten menors dificultats d'aplicació.
 - Els capítols amb més dificultats d'interpretació: 7 i 8, són també els que presenten majors dificultats d'aplicació.

El grau de dificultat d'interpretació i d'aplicació pot estar en relació amb la coneixença prèvia del tema que es tracta a cada capítol. Si la biblioteca no està habituada a planificar li serà més difícil la interpretació i posterior aplicació del capítol dedicat a *Planificació*; i si no disposa d'un sistema de recollida d'indicadors previ al primer contacte amb la norma també pot incrementar la dificultat de comprensió i aplicació del capítol dedicat a *Mesurament, anàlisi i millora*.

6.1.4. Comprovació de la hipòtesi 4

Els avantatges que ofereixen les implantacions ISO 9000 en les biblioteques d'institucions d'educació superior no es diferencien substancialment dels que reporta la bibliografia en tota mena d'aplicacions.

- Els 5 beneficis potencials de l'ús de la ISO que han estat més ben valorats pels directors de les biblioteques són:
 - Promou la dinàmica de la millora contínua.
 - Facilita la recollida de dades per la gestió.
 - Defineix clarament les responsabilitats.
 - Estandarditza els procediments de treball.
 - Millora la documentació dels processos.
- Aquests cinc aspectes: millora continua, presa de decisions en base a dades, definició de responsabilitats, normalització de procediments i documentació per processos són, en bona part, l'essència de la norma ISO 9001 i no es diferencien substancialment dels beneficis potencials que reporta la bibliografia en tota mena d'aplicacions.
- L'esforç d'implantar i certificar un sistema de qualitat certificat ISO 9001 ha cobert les expectatives de les biblioteques. Únicament un 4,8% han considerat que s'han cobert poc les seves expectatives mentre que tota la resta considera que, efectivament, l'esforç ha estat bastant (43,5%), molt (40,3%) o absolutament (11,3%) recompensat perquè el sistema de qualitat respon adequadament a les expectatives que van propiciar la seva implantació.

6.1.5. Comprovació de la hipòtesi 5

El futur de les ISO 9000 a les biblioteques de les institucions d'educació superior depèn de posicionaments oberts i no restrictius de la gestió de la qualitat.

- La majoria dels enquestats han estat bastant o molt d'acord (mitjana 3,3) en opinar que el nombre de biblioteques universitàries que optaran per certificar-se seguirà creixent durant els propers anys. Únicament el 15,6% dels enquestats han indicat que, en la seva opinió, les certificacions creixeran poc o gens.

- També hi ha hagut un ampli acord (mitjana 3,9) a l'hora d'opinar que l'evolució de les certificacions dependrà de la política general de cada país en relació a la qualitat en l'educació. Únicament el 9,5% dels enquestats ha indicat que, en la seva opinió, l'evolució del nombre de biblioteques certificades dependrà poc o gens de la política educativa governamental.
- L'existència d'altres models per a gestionar la qualitat que robaran protagonisme a les ISO en les biblioteques ha rebut una valoració mitjana de 2,5 (entre poc d'acord i bastant d'acord), que mostra una certa divisió de criteris al respecte.
- L'autoavaluació organitzativa es troba en la línia de front en els desenvolupaments de la gestió de la qualitat i la proposen gairebé tots els models que són la "competència directa" de les ISO 9000. La ISO 9004:2000 representa un pas més en aquesta línia i pot ser útil a les biblioteques per a reflexionar sobre el seu posicionament dins de les institucions. En canvi, aquesta norma —encara que forma un parell coherent amb la ISO 9001:2000— no ha pres, de moment, un gran protagonisme. Això, en part, pot ser degut a que no és una norma certificable i, per tant, la seva aplicació real per ajudar a millorar en el camí vers l'excel·lència a sistemes de qualitat que prèviament ja han implementat la ISO 9001 és d'una gran opacitat. Els enquestats, però, estan bastant d'acord (3,1) en que el futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries passa per l'aplicació efectiva de la norma ISO 9004.
- En tots els models tenen una importància fonamental els processos i la implantació de les ISO 9000 és un important primer pas vers la implementació d'altres iniciatives de qualitat, més holístiques, que les biblioteques han d'estar en condicions de contemplar. Els enquestats estan entre bastant d'acord i molt d'acord (mitjana 3,7) en opinar que el futur de les ISO 9000 a les biblioteques no passa per un posicionament restrictiu — "només ISO 9000 i prou" — sinó per un d'integrador en un marc de gestió de la qualitat total obert d'altres tècniques i models. En aquest sentit, es pot confirmar la hipòtesi 5.

6.2. Aportacions realitzades

Una de les principals aportacions del treball ha estat l'estimació del nombre de biblioteques d'institucions d'educació superior certificades ISO 9001. Tot i la certesa de que aquesta estimació és sens dubte imperfecte, resulta una primera aproximació a una dada que senzillament, no existia. I, com ja s'ha mencionat en un altre apartat, aquest era un escull que calia superar abans d'entrar en l'estudi de qüestions més específiques.

Els estudis realitzats fins el moment han estat, amb contades excepcions, estudis de casos concrets i, no visions d'un abast global de l'aplicació de la norma en l'àmbit bibliotecari¹⁹⁷.

Entre els milers i milers de biblioteques d'institucions d'educació superior que hi ha al món, aquelles certificades amb la norma ISO 9001 en són un percentatge mínim. Aquest treball ha intentat mostrar què les ha portat a certificar-se amb la norma, quins avantatges hi troben, els problemes amb que s'enfronten i el futur que pot tenir la norma en aquest sector.

Una altra aportació del treball —el seu capítol 3— ha estat la de fornir amb un abast general l'estat de la qüestió de l'aplicació de la norma a les biblioteques.

6.3. Noves línies d'investigació

L'aplicació de les ISO 9000 a les biblioteques públiques.

Els mateixos objectius que perseguia aquest treball es podrien aplicar a l'àmbit de la biblioteca pública, ja que també hi manquen visions d'un abast global.

L'aplicació de les ISO 9000 a les biblioteques nacionals.

Al capítol tres també s'ha posat de manifest l'existència de diverses biblioteques nacionals que empren la norma, perquè no estudiar en profunditat els seus sistemes de gestió de la qualitat?

Les biblioteques com a dissenyadores i desenvolupadores de nous productes i serveis en el marc de la gestió de la qualitat.

L'edició de la norma del 2000 es publicà el 15 de desembre i, durant un temps, van coexistir com a vàlides l'antiga versió del 1994 i la nova del 2000. De les certificacions inicials destaca el fet que més de la meitat (57%) ho van fer amb la ISO 9001:1994, és a dir amb l'obligatorietat de complir amb la documentació de l'activitat de disseny (apartat 4.4. *Control del diseño* de la UNE EN ISO 9001:1994). El qüestionari no preveia una pregunta similar en relació al compliment o exclusió de l'apartat 7.3 *Diseño y desarrollo* en la UNE EN ISO 9001:2000, que hauria aportat més llum sobre si les biblioteques es perceben a sí mateixes com a dissenyadores i desenvolupadores de nous productes i

¹⁹⁷ L'estudi de Malivan Praditteera (2001), sobre les biblioteques acadèmiques tailandeses en seria una de les poques excepcions.

serveis. L'estudi de casos de l'enfocament d'aquest aparat aportaria dades sobre els mecanismes de funcionament en els processos de gestió de la innovació en el sí de les biblioteques certificades.

Comparativa dels avantatges establerts en els sistemes de gestió de la qualitat certificats amb els de biblioteques no certificades.

La ISO 9001 no té l'exclusiva dels sistemes de gestió de la qualitat i les institucions lògicament han de prendre en consideració tota mena de pros, contres i alternatives. L'estudi d'alternatives ha estat realitzat per un 32,8% de les biblioteques certificades, amb opcions diverses que no permeten destacar una alternativa majoritària a l'aplicació de la norma ISO 9001. En aquest treball, tal com s'ha assenyalat, existia l'absència de grup de control, perquè no tractava de comparar institucions que disposen de sistemes de qualitat certificats amb altres que no en tenen.

El rol de la biblioteca en els sistemes institucionals de gestió de la qualitat.

S'ha mencionat com les biblioteques, si no havien optat per disposar d'un sistema de gestió de la qualitat independent, podien formar part de l'abast d'una certificació global de la institució en general o del d'una de les seves facultats o escoles. De la lectura del capítol 3 se'n pot despendre que, sovint, aquests sistemes suposadament globals obliden la biblioteca o aquesta hi juga un paper molt secundari. Quina relació hi ha entre aquest fet i la consideració institucional de la biblioteca?.

Relacions entre ISO 9001 i ISO 11620

Des del projecte EQLIPSE no s'ha fet cap estudi sistemàtic de les relacions entre les dues normes i els beneficis d'aplicar-les conjuntament.

BIBLIOGRAFIA

- Abdullah, Hazman Shah Bin. "ISO 9000 and quality assurance in educational institutions in Malaysia: some observations" [en línia]. *Malaysian management review*, vol. 35, no.1 (June 2000). <<http://mgv.mim.edu.my/MMR/0006/0000605.Htm>>. [Consulta: 31 juliol 2005].
- ABE Marketing. Publishers' Distribution Services. *About us* [en línia]. Warsaw: ABE Marketing, cop.1997. <<http://www.abe.pl/html/english/search.php?letter=i&subject=title&offset=240>>. [Consulta: 31 maig 2004].
- Adams, R.; Martin, P.; Quinn, M. *ISO 9001:2000 standards: existing evidence at university-wide level* [en línia]. Melbourne: RMIT University, 2003. <<http://www.rmit.edu.au//browse;ID=1fsk80ez5sk9.doc>>. [Consulta: 19 agost 2005].
- Adelaide University. "Chemical engineering accreditation" [en línia]. *Adelaidean: news from Adelaide University*, vol. 9, no. 10 (June 2000) p. 6. <<http://www.adelaide.edu.au/pr/publications/adelaidean/archive/19June00.pdf>>. [Consulta: 1 agost 2004].
- Adrial, Christina Jönsson; Edgren, Johan. "Together we shape better libraries: the Swedish Quality Handbook Project" [en línia]. En: IFLA General Conference and Council (70a: Buenos Aires: 2004). <http://www.ifla.org/IV/ifla70/papers/152e-Adrial_Edgren.pdf>. [Consulta: 20 agost 2004].
- Advantage Business Solutions Ltd. *QMAP* [en línia]. Gainsborough: Advantage Business Solutions Ltd, cop. 2004.<<http://www.qmap.co.uk>>. [Consulta: 20 agost 2004].
- AEA Technology. *Technical and Business Information Centre* [en línia]. [London]: AEA Technology, cop. 2004. <http://www.aeat.co.uk/rail/jj_com_acc_fr.htm>. [Consulta: 9 febrer 2004].
- Aga Khan University Hospital. *General Information* [en línia]. Karachi: Aga Khan University Hospital. <<http://www.aku.edu/pgme/genclinic.shtml>>. [Consulta: 13 agost 2006].
- Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers. *Bibliothèque* [en línia]. <<http://www.awex.be/awex/FR/Principal/6Contacts/3Bruxelles/6Autres/HomeAutresServices.htm#EELDA>>. [Consulta: 2 febrer 2003].
- Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya [en línia]. Barcelona: AQU, cop. 2006. <<http://www.aqucatalunya.org>>. [Consulta: 12 gener 2006].
- Aghaie, Abdollah. "Evaluating ISO 9001:2000 implementation using Fault Tree Analysis (FTA)". *Total quality management and business excellence*, vol.15, no. 7 (Sep 2004), p. 971-983.
- Agostini, Nerio. "Competenza e professionalità: obiettivi dei bibliotecari italiani" [en línia]. En: La qualità in biblioteca: seminario di studi 10 dicembre 2002. Firenze: Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze, 2002. <<http://www.bncf.firenze.sbn.it/notizie/testi/qualitainbiblioteca/Agostini%20RELAZIONE%20seminario%20bncf%20-%2010%20dic.2002.rtf>>. [Consulta: 9 maig 2004].
- Ajax Public Library [en línia]. Ajax. <<http://www.townofajax.com/library/index.asp>>. [Consulta: 31

maig 2004].

Alberch i Figueras, Ramon. "El Pla de Qualitat i la Carta de Serveis de l'Arxiu Municipal de Barcelona". *Lligall*, no. 15 (1999), p. 77-88.

Alessandri, Silvia. "Elaborazione della carta dei servizi della Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze" [en línia]. En: *La qualità in biblioteca: seminario di studi 10 dicembre 2002*. Firenze: Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze, 2002. <<http://www.bncf.firenze.sbn.it/notizie/testi/qualitainbiblioteca>>. [Consulta: 9 maig 2004].

Ali, Maimunah; Arif, Mohd. Shoki Mohd; Khalifah, Zainab; Omar, Noor Abidah Mohd.; Sulong, Norzarina. "Strategies for total employee involvement in ensuring quality in tertiary education" [en línia]. *Journal of institutional research South East Asia*, vol. 1, no. 1 (2002), p. 41-54. <<http://www.seair.info/pdf/jseav1no1.pdf>>. [Consulta: 23 juny 2005].

Alonso, José Alberto; Piera, Beatriz. "La norma ISO 15489: una metodología per a la implantació d'un programa de gestió documental a les empreses". En: *Jornades Catalanes d'Informació i Documentació (9es: 2004: Barcelona)*. Barcelona: COBDC, 2004. p. 99-110.

Alonso García, María Cristina. *Guía para la aplicación de la norma UNE-EN ISO 9001:2000 en la educación*. Madrid: AENOR, 2002. 173 p.

Alós-Moner, Adela d'. "Disseny i implementació d'un projecte de millora de qualitat en una empresa de serveis d'informació". En: *Jornades Catalanes de Documentació (5es: 1995: Barcelona)*. Barcelona: COBDC: SOCADI, 1995. p. 163-170.

Alós-Moner, Adela d'; Cornella, Alfons. "Calidad total en los centros de documentación, servicios de información y bibliotecas". En: *Jornadas Españolas de Documentación Automatizada (4es: 1994: Gijón)*. Gijón: FESABID, 1994. p. 287-293.

Altabás Pelfort, Carlos. "Nuevas normas ISO 9000: estudio comparativo entre la norma vigente ISO 9001:1994 y la propuesta nueva del año 2000: ISO CD2 9001 draft". En: *Congreso de Empresas de Calidad (10è: 1999: Barcelona)*. Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 1999. p. 267-272.

Altenhöner, Reinhard. "Die "zertifizierte Bibliothek": was bringt eine Zertifizierung nach der DIN 9001?" [en línia]. En: *Deutscher Bibliothekartag (89è: 1999: Freiburg im Breisgau)*. <<http://www.ub.uni-freiburg.de/bibtag99/abstract/16.html#e>>. [Consulta: 10 juny 2003].

Altman, Ellen; Herson, Peter. "Service quality and customer satisfaction do matter". *American libraries*, vol. 29, no. 7 (1998), p. 53-54.

Álvarez, Fabiola. "Buscan mayor calidad: certificará UJAT a la Dirección de Servicios Escolares y Bibliotecas" [en línia]. *DiarioOlmeca.Com: portal de noticias*, 5 mayo 2005. <<http://www.diarioolmeca.com.mx/articulo.php?nid=9337&sid=4>>. [Consulta: 17 juny 2005].

Ambrožič, Melita. "A few countries measure impact and outcomes, most would like to measure at least something". *Performance measurement and metrics*, vol. 4, no. 2 (2003), p. 64-78.

American Library Association [en línia]. Chicago: American Library Association, cop. 2004. <<http://www.ala.org/>>. [Consulta: 31 maig 2004].

American Society for Quality [en línia]. Milwaukee: American Society for Quality, cop. 2005.

- <http://www.asq.org/>>. [Consulta: 31 maig 2004].
- Anderson, S.W.; Daly, J.D; Johnson, M.F. "Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage?". *Production and operations management*, vol. 8, no. 1 (1999), p. 28-43.
- Andreasik, Jan. "Quality system conforming to ISO 9001:2000 standard in the College of Management and Public Administration in Zamos'c' (WSZiA)" [en línia]. Zamość: College of Management and Public Administration, [2002]. <http://www.wszia.edu.pl/wszia/iso_eng/iso_andreasik_eng.htm>. [Consulta: 10 agost 2005].
- Anglada i de Ferrer, Lluís M. "Les biblioteques universitàries: evolució, tendències i reptes de futur". *Bibliodoc: anuari de biblioteconomia, documentació i informació*, (1999), p. 53-62.
- Antonini, Claudia. "Costruire la qualità: l'adozione delle norme ISO 9001/2000 nella biblioteca di ente pubblico, Biblioteca dell'Assemblea Legislativa della Regione Emilia-Romagna" [en línia]. En: I Workshop di Teca del Mediterraneo (9es: 2006: Bari). <<http://www.bcr.puglia.it/tdm/documenti/workshop/2006/antonini.pdf>>. [Consulta: 12 agost 2006].
- Antonini, Claudia. "La costruzione di un sistema di gestione per la qualità nella Biblioteca del Consiglio Regionale" [en línia]. *Fare qualità: le biblioteche alla prova*. Bologna: Biblioteca del Consiglio Regionale, 2003. <http://consiglio.regione.emilia-romagna.it/biblio/incontro_qualita.htm>. [Consulta: 15 octubre 2004].
- Antonini, Claudia. "Il percorso alla qualità nella Biblioteca del Consiglio Regionale dell'Emilia-Romagna" [en línia]. En: La qualità in biblioteca: seminario di studi 10 dicembre 2002. Firenze: Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze, 2002. <<http://www.bncf.firenze.sbn.it/notizie/testi/qualitainbiblioteca/Antonini%20relazione%20seminario%20bncfi11.doc>>. [Consulta: 9 maig 2004].
- Aparisi Garcia, Francisco. "Los registros de la norma ISO-9001 como herramienta de mejora continua de la calidad [en línia]. En: Taller internacional sobre calidad y desarrollo Qualitas (3er: 1999: La Habana). <http://personales.upv.es/~faparisi/files_research/registros.pdf>. [Consulta: 17 agost 2005].
- Appel, Lars. "ISO 9001/2 y el tratamiento de reclamaciones". En: Congreso de Empresas de Calidad (10è: 1999: Barcelona). Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 1999. p. 59-60.
- Arbeláez López, Ruby. *Concepciones sobre una docencia universitaria de calidad: estudio diferencial entre universidades y profesores* [en línia]. València: Universitat de València, 2005. <<http://www.tdx.cesca.es/TDX-0803105-131146/>>. [Consulta: 12 abril 2006].
- Arco Serpa, Zenith del Carmen. *Propuesta para diseñar un modelo de calidad aplicado al área de procesos técnicos en la Biblioteca de la Universidad del Norte, en la ciudad de Barranquilla*. Barranquilla: Corporación Universitaria de la Costa, 2002.
- Argentina. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [en línia]. <<http://www.coneau.edu.ar>>. [Consulta: 8 desembre 2004].
- Argentina. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. *Evaluación externa de la Universidad Nacional de Cuyo* [en línia]. Mendoza: Comisión Nacional de

- Evaluación y Acreditación Universitaria, 2003. 95 p.
<<http://www.coneau.edu.ar/evexte/infin/UNCuyo.pdf>>. [Consulta: 3 juliol 2004].
- Arias Coello, Alicia; Portela Filgueiras, Isabel. "Sistema de información y sistema de gestión de calidad: relación y dependencia de las organizaciones empresariales". *Documentación de las ciencias de la información*, no. 20 (1997), p. 11-20.
- Arias Rodríguez, Antonio. "Nuevos desafíos para la auditoría interna en el sector público: el caso de las universidades". *Análisis local: economía, finanzas y organización de las administraciones públicas*, no. 26 (1999), p. 49-58.
- Arnal, Justo; Rincón, Delio del; Latorre, Antonio. *Investigación educativa: fundamentos y metodologías*. Barcelona: Labor, 1994. 278 p.
- Arriola Navarrete, Oscar. *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*. México, D.F.: Colegio Nacional de Bibliotecarios: Library Outsourcing Service, 2006. 128 p.
- Arriola Navarrete, Oscar. "La gestión de calidad en las bibliotecas desde la perspectiva de las normas ISO" [en línia]. En: El quehacer bibliotecario en la sociedad de la información. México, D.F.: Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología "Ing. Víctor Bravo Ahuja", 2003. <http://azul.bnct.ipn.mx/v_aniv/panel2_1.html>. [Consulta: 4 agost 2004].
- Arriola Navarrete, Oscar. "La gestión de calidad en las bibliotecas universitarias: una perspectiva desde las normas ISO" [en línia]. En: Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía (36s: 2005: Ixtapa). México, D.F.: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, 2005. <<http://eprints.rcdis.org/archive/00004947/01/lagesti%C3%B3ndecalidad.pdf>>. [Consulta: 15 agost 2005].
- Arter, Dennis R. "Demystifying the ISO 9000/ Q 90 series standards". *Quality progress*, vol. 25, no. 11 (Nov 1992), p. 65-67.
- Arter, Dennis R. "Is ISO 9000 really evil?". *Quality progress*, vol. 35, no. 9 (Sep 2002), p. 62.
- Asana, Muhammad. *Analysis of implementation of a quality management system according to ISO 9001:2000 at Swiss German University for enhancing its customer satisfaction*. Jakarta: Swiss German University, 2005.
- Ashton, Sarah. "Access v holdings, 30th October, 1996, Cranfield, UK" [en línia]. *Ariadne*, no. 6 (Nov 1996). <<http://www.ariadne.ac.uk/issue6/cranfield/>>. [Consulta: 12 maig 2002].
- Asociación Española de Normalización y Certificación [en línia]. Madrid: AENOR. <<http://www.aenor.es/>>. [Consulta: 3 gener 2002].
- Asociación Española para la Calidad [en línia]. Madrid: AEC. <<http://www.aec.es/>>. [Consulta: 3 gener 2002].
- Associação Portuguesa de Certificação [en línia]. Lisboa: APCER. <<http://www.apcer.pt/>>. [Consulta: 20 juliol 2005].
- Association Française d'Assurance Qualité. "ISO 9001 version 2000 pour la Chambre de Commerce et d'Industrie Pau Béarn" [en línia]. *Actualités: kiosque presse*. [Paris]: AFAQ, 2003 <<http://www.afaq.org/web/afaqinsti.nsf/volfr/actio83>>. [Consulta: 7 juny 2004].

- Association of Research Libraries [en línia]. Washington: Association of Research Libraries, cop. 2004. <<http://www.arl.org/>>. [Consulta: 7 juny 2004].
- Association of Research Libraries. Statistics & Measurement Committee. *A planning document presented to the ARL Statistics and Measurement Committee* [en línia]. Washington: Association of Research Libraries, 1995. <<http://arl.cni.org/stats/program/planning.html>>. [Consulta: 16 maig 2002].
- Aupetit, Sylvie Didou. *Internacionalización y proveedores de educación superior en los países de América Latina y en el Caribe: principales problemáticas* [en línia]. Caracas: Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2005. <<http://www.iesalc.unesco.org/ve/programas/internac/Informe%20Internacionalizaci%C3%B3n%20-%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf#search=%22iso%209001%20%22WESTBRIDGE%20UNIVERSITY%22%22>>. [Consulta: 16 juliol 2006].
- Australia. Department of Education, Science and Training. *Australian quality training framework* [en línia]. <http://www.dest.gov.au/sectors/training_skills/policy_issues_reviews/key_issues/nts/aqtf/>. [Consulta: 19 juliol 2005].
- Australia. Department of Education, Training and Youth Affairs. *Quality of Australian higher education: institutional quality assurance and improvement plans for the 2000 – 2002 triennium* [en línia]. Canberra: Commonwealth of Australia, 2000. 400 p. <http://www.dest.gov.au/archive/highered/pubs/quality00_02/pdf/quality.pdf>. [Consulta: 13 maig 2002].
- Australia. NSW Department of Education and Training. *Annual Report 1998: high standards of service delivery* [en línia]. Sydney: NSW Department of Education and Training, 1999. p. 118-131. <https://www.det.nsw.edu.au/media/downloads/reports_stats/annual_reports/year98/highstds.pdf>. [Consulta: 25 juny 2005].
- Australian Society of Archivists [en línia]. Canberra: Australian Society of Archivists. <<http://www.archivists.org.au>>. [Consulta: 23 juny 2004].
- Australian Universities Quality Agency [en línia]. Melbourne: AUQA, cop. 2006. <<http://www.auqa.edu.au>>. [Consulta: 26 març 2006].
- Avendaño Arenoza, Alfredo. "La implementación del sistema de administración de calidad aplicando la norma ISO 9001-2000: la experiencia de la Dirección General de Bibliotecas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla". En: Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía (36s: 2005: Ixtapa). México, D.F.: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, 2005.
- Avia Aranda, Antonio; García-Morales Huidobro, Elisa; Jiménez Aleixandre, Miguel; Pérez García, Julián. "Estudio comparativo de la calidad de las bibliotecas universitarias españolas". *Revista española de documentación científica*, vol. 27, no. 2 (2004), p. 155-191.
- Ayensa Navascués, Amalia. "Qualitätsmanagement und Exzellenz in Bibliotheken: Dargestellt Am Beispiel des Bibliotheks- und Dokumentationservice des CNIC Carlos III, Madrid (Spanien)" [en línia]. Köln: Fachhochschule Köln, Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften, Institut für Informationswissenschaft, 2005. 61 p. <<http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/Band050.pdf>>. [Consulta: 20 juliol 2006].

- Aymerich Rocavert, Núria. "Adecuación del modelo de gestión de calidad en la organización de cualquier tamaño y sector". En: Congreso de Empresas de Calidad (10è: 1999: Barcelona). Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 1999. p. 261-262.
- Baba, Zawiyah. "A regional approach towards organizational transformation". *Library review*, vol. 50, no. 7/8 (2001), p. 377-381.
- Baba, Zawiyah Binti. "Malaysia: annual report to CDNL 2001-2002" [en línia]. En: Conference of Directors of National Libraries (29a: 2002: Edinburgh). *Country reports*, no. 20. (2002). <<http://www.nla.gov.au/initiatives/meetings/cdnl/malaysia.pdf>> . [Consulta: 26 agost 2004].
- Badia Giménez, Albert. *Calidad: enfoque ISO 9000: normalización, homologación, certificación, acreditación, aseguramiento (ISO 9000) y auditoría*. Bilbao: Deusto, 1998. 393 p.
- Baena Díaz, Carmen; Duarte Barrionuevo, Miguel; Moreno Martínez, José Juan; García Reche, Gregorio; Márquez Pérez, Aurora. "Excellence and quality in Andalusia University Library System" [en línia]. En: IFLA General Conference and Council (71a: Oslo: 2005). <<http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/091e-Diaz.pdf>> . [Consulta: 2 setembre 2005].
- Bailac, Assumpta. "La biblioteca pública a Singapur: viu avui les biblioteques de demà" [en línia]. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, no. 8 (2002). <<http://www.ub.es/bid/08bailac.htm>> . [Consulta: 12 agost 2006].
- Balagué Mola, Núria. "La aplicación de la norma ISO 9002 en el Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona". En: Jornadas Españolas de Documentación Automatizada (7es: 2000: Bilbao). Bilbao: FESABID, 2000. p. 517-527.
- Balagué Mola, Núria. "Aplicación de las normas ISO 9000 en bibliotecas: la experiencia del Servicio de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Barcelona" [en línia]. *Calidadlatina.Com*, no.14 (2001).<<http://www.calidadlatina.com/pub/014-OCT-01.pdf>> . [Consulta: 17 juliol 2002].
- Balagué Mola, Núria. "El desenvolupament d'un sistema de qualitat basat en la norma ISO 9002". En: Jornades Catalanes de Documentació (7es: 1999: Barcelona). Barcelona: COBDC, 1999. p. 49-55.
- Balagué Mola, Núria. "La implantació de la norma ISO 9002 al Servei de Biblioteques". *Biblioteca informacions*, no. 20 (1999), p. 5.
- Balagué Mola, Núria. "Implementing ISO 9000 standards in a university library: the quality system at the Universitat Autònoma de Barcelona library system". En: Savard, Réjean (ed.). *Education and research for marketing and quality management in libraries*. München: Saur, 2002, p. 145-156.
- Balagué Mola, Núria. "Normas ISO y certificación de sistemas de calidad en bibliotecas y servicios de información" [en línia]. En: Jornadas de Información y Documentación en Ciencias de la Salud (11s: 2005: Terrassa). <<http://www.jornadasbibliosalud.net/index.html>> . [Consulta: 27 desembre 2005].
- Balderas Salazar, Jessica. "Más y mejor servicio en las bibliotecas de la UANL" [en línia]. *UANL Noticias*, 3 agosto 2004. <http://prosac1.dsi.uanl.mx/noticias/descripcion.php?id_not=2183> . [Consulta: 18 juny 2005].
- Bang, Tove; Clausen, Helge; Dyrskov, Svend Erik; Johannsen, Carl Gustav; Johnsen, Orla. *ISO 9000 for biblioteker og informationscentre: en vejledning* NORDINFO. Esbo:

- NORDINFO Tekniska högskolans bibliotek, 1995. 126 p. (NORDINFO-Publikation; 32)
- Bang, Tove; Clausen, Helge; Dyrskov, Svend Erik; Johannsen, Carl Gustav; Johnsen, Orla. *ISO 9000 for libraries and information centres: a guide: report of a project supported by NORDINFO*. The Hague: FID, 1996. 95 p. (FID occasional paper; 13).
- Bankstown Council. *Our successes continue to grow* [en línia]. <<http://www.bankstowncity.nsw.gov.au/coun/cover0702a.cfm>>. [Consulta: 30 juny 2005].
- Barajas Ortíz, Sofía del Rocío. "La calidad en las bibliotecas universitarias" [en línia]. Ocotlán, Centro Universitario de la Ciénega, cop. 2003. <<http://ciénega.cuci.udg.mx/investigacion/proyectos.htm>>. [Consulta: 8 desembre 2004].
- Barata, Kimberly J. "Functional requirements for evidence in recordkeeping: further developments at the University of Pittsburgh". *Bulletin of the American Society for Information Science*, vol. 23, no. 5 (Jun 1997). <<http://www.asis.org/Bulletin/June97/barata.html>>. [Consulta: 25 maig 2002].
- Baratz Servicios de Teledocumentación. *Calidad* [en línia]. Madrid: Baratz <<http://www.baratz.es/baratz/calidad.html>>. [Consulta: 11 abril 2004].
- Barker, Anne L. "Application of BS 5750/ ISO 9000 to the quality assurance of services provided by online search intermediaries". En: International Online Information Meeting (18è: 1994: London). *Online Information 94: proceedings of the 18th International Online Information Meeting*. Oxford; New Jersey: Learned Information (Europe), 1994. p. 47-56.
- Barnard, Susan B. "Implementing total quality management: a model for research libraries". *Journal of library administration*, vol. 18, no. 1-2 (1993), p. 57-70.
- Barter, Richard. F. "In search of excellence in libraries: the management writings of Tom Peters and their implications for library and information services". *Library management*, vol.15, no. 8 (1994), p. 4-15.
- Basagni, Carla. "Il benessere del "cliente interno": perché il sistema di gestione della qualità in biblioteca non può prescindere dalla qualità del clima lavorativo". *Biblioteche oggi*, vol. XXII, no. 10 (dicembre 2004), p. 27-32.
- Beattie, Ken R.; Sohal, Amrik S. "Implementing ISO 9000: a study of its benefits among Australian organizations". *Total quality management*, vol. 10, no. 1 (Jan 1999), p. 95-106.
- Begum, Siraj Nissa. "Total quality management in the academic library". *Library philosophy and practice*, vol. 5, no. 2 (Spring 2003), p. 1-3.
- Bellini, P. "A Trento un recupero nel segno della qualità". *Biblioteche oggi*, vol. XXIV, no. 2 (marzo 2006), p. 18-23.
- Belzunegui, Àngel; Brunet, Ignasi. *Gestió de la qualitat: teoria i pràctica*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili, 2006. 191 p. (Eina; 38).
- Benavides, Luis J. "Implantación del sistema de gestión de calidad en la Cámara de Comercio de Barcelona (España)". *Revista de documentación digital*, no. 1 (2004), p. 4-9.

- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. "La Dirección de Bibliotecas de la BUAP obtuvo la certificación en el sistema de gestión de calidad" [en línia]. *Boletín diario: noticias universitarias*, 10 de enero de 2005. <<http://www.comunicacion.buap.mx/bol-ene05/boletin-d-10ene.htm#2>>. [Consulta: 11 març 2005].
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. "La Dirección General de Bibliotecas se certifica en ISO 9001:2000". <<http://www.bibliotecas.buap.mx/bibiso.html>>. [Consulta: 11 març 2005].
- Bénézech, Danièle; Lambert, Gilles; Lanoux, Blandine; Lerch, Christophe; Loos-Baroin, Jocelyne. "Completion of knowledge codification: an illustration through the ISO 9000 standards implementation process". *Research policy*, no. 30 (2001), p. 1395-1407.
- Benka, Anthony. "Implementing quality" [en línia]. Clayton: Monash University, 2000. <http://www.infotech.monash.edu.au/bms/library/documents/staff_presentation.ppt>. [Consulta: 12 juny 2005].
- Benka, Anthony; Gleeson, Sue. "Quality management systems: an approach to implementation" [en línia]. Camberra: Association for Tertiary Education Management, 2001. <http://www.anu.edu.au/facilities/atem-aappa/full_papers/GleesonBenka-101545ATEM4.html>. [Consulta: 19 agost 2005].
- Bermúdez, Irma Leticia. *Un logro más: certificación ISO 9001: 2000 para las bibliotecas universitarias* [en línia]. Universidad de Colima. Cátedra Unesco en Tecnologías de Información, 2004. <<http://catedra.ucol.mx/iso.htm>>. [Consulta: 15 juliol 2004].
- Bertolucci, Katherine. "The information audit: an important management tool". *Managing information*, vol. 3, no. 6 (June 1996), p. 34-35.
- Bessière, Jérôme. *Le management total de la qualité en bibliothèque: memoire d'etude* [en línia]. Paris: ENSSIB, 1998. <<http://www.enssib.fr/bibliotheque/documents/dcb/bessiere.pdf>>. [Consulta: 25 agost 2004].
- Bevans-Gonzales, Theresa L.; Nair, Ajay T. "The strengths and weaknesses of ISO 9000 in vocational education". *Journal of vocational education and training*, vol. 56, no. 2 (Jun 2004), p. 163-180.
- Bhuiyan, Nadia; Alam, Nadeem. "An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000". *Total quality management and business excellence*, vol. 16, no. 2 (March 2005), p. 199-213.
- Biazzo, Stefano. "The new ISO 9001 and the problem of ceremonial conformity: how have audit methods evolved?". *Total quality management and business excellence*, vol. 16, no. 3 (May 2005), p. 381-399.
- Biblioteca Civica Berio. *La Biblioteca Civica Berio sulle ali della qualità* [en línia]. Genova: Comune di Genova, 2004. <http://www.comune.genova.it/portal/template/viewTemplate?templateId=xplf69nc71_layout_u0Rznmnm91.psm>. [Consulta: 9 juliol 2004].
- Biblioteca Comunale Renato Fucini. *Sistema di gestione per la qualità UNI EN ISO 9001:2000* [en línia]. Empoli: Comune di Empoli, 2004. <<http://www.comune.empoli.fi.it/biblioteca/info/qualita.htm>>. [Consulta: 9 juliol 2004].
- Biblioteca Comunale San Martino di Venezia. *Certificazione di qualità ISO 9001:2000* [en

- [en línia]. San Martino di Venèze: Comune di San Martino di Venèze 2004. <http://www.venèze.it/Aree/biblioteca/biblio_frame.htm>. [Consulta: 9 juliol 2004].
- Biblioteca Pública de Tarragona. "La BPE en Tarragona obtiene la certificació ISO 9001". *Correo bibliotecario*, no. 73 (2004), p. 9.
- Biblioteca Pública de Tarragona. *Centres d'interès: manual de procediments* [en línia]. Tarragona: Biblioteca Pública de Tarragona, 2003. <<http://cultura.gencat.net/bpt/actual/ciprocediments.htm>>. [Consulta: 28 agost 2004].
- Biblioteca Pública de Tarragona. *La qualitat a la BPT* [en línia]. Catalunya. Departament de Cultura, 2003. <<http://cultura.gencat.net/bpt/actual/qualitatg.htm>>. [Consulta: 21 març 2005].
- Blanchet, A.; Ghiglione, R.; Massonnat, J; Trognon, A. *Técnicas de investigación en ciencias sociales: datos, observación, entrevista, cuestionario*. Madrid: Narcea, 1989. 189 p.
- Blanco, José Miguel; Cilleruelo, Ernesto; Davalillo, Alfonso; Echepare, Ricardo; Otaño, María Luisa; Panera, Francisco; Resano, Rosario; Trespaderne, Isabel; Valle, José Manuel. *Fórmulas de adaptación del modelo EFQM a la gestión de un centro universitario* [en línia]. Bilbao: Universidad del País Vasco, 2003. <http://www.uniknow.bs.ehu.es/portal/publicaciones/Blanco_Cilleruelo_Panera_EFQM.pdf>. [Consulta: 21 març 2005].
- Blanco Villaseñor, Ángel; Gómez Benito, Joana; Salvador Beltrán, Francesc. *Estratègies de recollida de dades*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, cop.1997. 39 p.
- Boekhorst, Peter te. "Measuring quality: the IFLA guidelines for performance measurement in academic libraries". *IFLA Journal*, vol. 21, no.4 (1995), p. 278-281.
- Boiani, Ezio. "Gestione dei processi e tecniche di miglioramento continuo" [en línia]. En: La qualitat in biblioteca: seminario di studi 10 dicembre 2002. Firenze: Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze, 2002. <<http://www.bncf.firenze.sbn.it/notizie/testi/qualitainbiblioteca/Boiani%20Migliorare%20%20processi.ppt>>. [Consulta: 9 maig 2004].
- Boivin, Richard. "Marketing et gestion de la qualité pour les centres régionaux de services aux bibliothèques publiques du Québec". En: Savard, Réjean (ed.). *Education and research for marketing and quality management in libraries*. München: Saur, 2002, p. 221-235.
- Boix Iglesias, Salvador. "Certificació a Europa: la certificació, una visió de futur". *LGAI Actual*, no. 1 (2002).
- Boix Iglesias, Salvador. "Los valores en el sistema de gestión de la calidad ISO 9000". En: Congreso de Empresas de Calidad (12è: 2001: Barcelona). Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 2001.
- Boix Iglesias, Salvador. *La norma ISO 9001:2000*. Barcelona: LGAI, 2001. 1 CD-ROM.
- Boretti, Elena. "Carta dei servizi e qualità: il bibliotecario fra principi, metodi e misure" [en línia]. En: Congresso della Associazione Italiana Biblioteche (46è: 2000: Torino). Roma: AIB, 2000. <<http://www.aib.it/aib/congr/c46/s33b.htm>>. [Consulta: 30 maig 2002].
- Borrego Alvarado, Salvador Armando. "El enfoque científico de la calidad". En: Coloquio Internacional de Bibliotecarios (11è: 2004: Guadalajara, Jalisco). *La calidad de los sistemas de información al servicio de la sociedad: memoria del XI Coloquio*

Internacional de Bibliotecarios. María de los Ángeles Rivera; Sergio López Ruelas (comps). Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2005. p. 73-78.

Bouchard, Chantal. *La qualité d'un organisme: construction et expérimentation d'un dispositif d'indicateurs de la qualité*. Québec: Université Laval, 2002. <<http://www.theses.ulaval.ca/2002/20189/20189.html>>. [Consulta: 3 setembre 2005].

Boulter, Louise; Bendell, Tony. "How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?: what the companies think". *Measuring business excellence*, vol. 6, no. 2 (2002), p. 37-41.

Bower, Pek Lan. "CDL working group on better quality services CDL2002/2s". *State librarian*, Winter/Spring 2003, p. 13-19.

Bravo, Orlando. "Cómo afrontar las resistencias al cambio". *Qualitas hodie*, no. 63 (2000), p. 28-30.

Bray, Susan (reviewer). "ISO 9000 for libraries and information centres". *Australian library review*, vol. 13, no. 4 (1996), p. 414-415.

British Standard 5750/ISO 9000 in libraries and information centres: proceedings of a seminar held in London on 12th May 1994. London: Effective Technology Marketing, 1994. 32 p.

British Standards Institution [en línia]. London: British Standards. <http://www.bsi-global.com/British_Standards/index.xalter>. [Consulta: 3 juliol 2005].

British Standards Institution. "Guidance notes for the application of ISO 9000/EN 29000/BS 5750 to education and training", London: BSI Quality Assurance, 1992.

Brockman, John R. "Just another management fad?: the implications of TQM for library and information services". *ASLIB proceedings*, vol. 44, no. 7/8 (1992), p. 283-288.

Brockman, John R. "Quality assurance (QA) and the management of information services". *Journal of information science*, vol. 17, no. 2 (1991), p. 127-135.

Brockman, John R. (reviewer). "Implementing BS EN ISO 9000 in libraries (book review)". *Program*, vol. 31, no. 1 (1997), p. 91-92.

Brockman, John R. (ed.) *Quality management and benchmarking in the information sector: results of recent research*. London: Bowker-Saur, 1997. 430 p. (British Library research; 47).

Brophy, Peter. "La démarche qualité dans les bibliothèques du Royaume-Uni". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 1 (1998), p. 52-56.

Brophy, Peter. "Electronic library performance indicators: the EQUINOX project". *Serials*, vol. 14, no. 1 (2001), p. 5-9.

Brophy, Peter. "Progettare la qualità: le nuove frontiere del management in biblioteca". *Biblioteche oggi*, vol. XVIII, no. 4 (maggio 2000), p. 8-15.

Brophy, Peter; Clarke, Zoë; Macdougall, Alan; Ofarrell, Jack; Williams, John; Wynne, Peter. *EQLIPSE: evaluation and quality in library performance: system for Europe*. Preston: University of Central Lancashire. Centre for Research in Library and Information Management, 1997. 89 p.

- Brophy, Peter; Coulling, Kate. *Quality management for information and library managers*. Aldershot: Gower, 1996. 196 p.
- Brophy, Peter; Coulling, Kate. *Quality management in libraries*. En: Brockman, John R. (ed.) *Quality management and benchmarking in the information sector: results of recent research*. London: Bowker-Saur, 1997. p. 33-120.
- Brophy, Peter; Coulling, Kate; Melling, Maxine. "Quality management: a university approach". *ASLIB information*, vol. 21, no. 6 (1993), p. 246-248.
- Brophy, Peter; Wynne, P. "EQLIPSE: evaluation and quality in library performance: system for Europe". *VINE: very informal newsletter on library automation*, no. 103 (1996), p. 20-24.
- Brumm, Eugenia K. "The marriage of quality standards and records management". *Records management quarterly*, vol. 30, no. 2 (1996), p. 3-11.
- Building Design Partnership. *Polícies* [en línia]. London [etc.]: Building Design Partnership. <<http://www.bdp.co.uk/>>. [Consulta: 30 agost 2004].
- Bulgaria. [Ministry of Education]. *Education and training 2010: Bulgarian contributions to 2006 joint report of the Council and the Commission* [en línia]. <http://www.nacid-bg.net/sector08en.edu_training_Lisbon_str_EG.pdf>. [Consulta: 6 juliol 2006].
- Burgess, Norman. "Standards and TQM at the opening of the twenty-first century". *The TQM magazine*, vol. 11, no. 6 (1999), p. 456-460.
- Burr, Adrian. "Selecting document control software" [en línia]. *Quality digest*, (1998) <<http://www.qualitydigest.com/feb98/html/chosedoc.html>>. [Consulta: 23 maig 2002].
- Business Excellence Network. *Australian business excellence awards* [en línia]. <<http://www.businessexcellence.com.au/>>. [Consulta: 4 juliol 2004].
- Butdisuwan, Sujin. *The perceptions of directors and librarians toward community services of academic libraries in Thailand: doctoral dissertation*. Illinois State University, 1990, 162 p.
- Buttle, Francis. "ISO 9000: marketing motivations and benefits". *International journal of quality and reliability management*, vol. 14, no. 9 (1997), p. 936-947.
- Buxbaum, Peter A. "ISO 9000: paper trail to quality?". *Distribution*, vol. 92, no. 8 (1993), p. 80-84.
- Byrne, David. "Quality management in library and information services". *The law librarian*, vol. 24, no. 2 (1993), p. 69-74.
- Cadema Informàtica S.L. [en línia]. Madrid: Gitdoc. <http://www.cadema-gitdoc.com/ctl_arch/compa%F1ia.htm>. [Consulta: 25 agost 2004].
- Calidadlatina.com [en línia]. <<http://www.calidadlatina.com/>>. [Consulta: 20 agost 2002].
- Callahan, Anne. "Best practice abstracts BP T2: strategic planning in a tertiary library" [en línia]. En: ALIA Biennial Conference (5a: 1998: Adelaide). Adelaide: ALIA, 1998. <<http://conferences.alia.org.au/alia1998/tuesday/best.practice.abstracts.html>>. [Consulta: 18 juliol 2002].
- Calvert, Philip J. "A different time, a different country: an instrument for measuring service

- quality in Singapore's polytechnic libraries". *The journal of academic librarianship*, vol. 24, no. 4 (1998), p. 296-303.
- Calvert, Philip J. "Implementing BS EN ISO 9000 in libraries (book review)". *Library acquisitions: practice and theory*, vol. 21, no. 4 (1997), p. 546-547.
- Calvert, Philip J.; Hernon, Peter. "Surveying service quality within university libraries". *The journal of academic librarianship*, vol. 23, no. 5 (1997), p. 408-415.
- Campanella, Jack. *Los costes de la calidad: principios, implantación y uso*. Madrid: AENOR, 2000. 250 p.
- Campbell, Carolyn; Rozsnyai, Christina. *Quality assurance and the development of course programmes* [en línia]. Bucharest: UNESCO-CEPES, 2002. 223 p. <<http://www.cepes.ro/publications/pdf/Campbell&Rozsnyai.pdf>>. [Consulta: 22 juliol 2005].
- "Cap sur l'excellence". *Archimag: le magazine de la documentation et de l'archivage*, no. 142 (2001), p. 40-41.
- Capelleras Segura, Joan Lluís. "Desenvolupament i implantació de programes de canvi organitzatiu: la gestió de la qualitat total". *Papers*, no. 58 (1999), p. 105-118.
- Capelleras Segura, Joan Lluís. *Factores condicionantes de la calidad de la enseñanza universitaria: un análisis empírico* [en línia]. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, 2001. <<http://www.tdx.cesca.es/TDX-0125102-101659>>. [Consulta: 4 juliol 2005].
- Capo, Rosa M^a. "ISO 9000: nueva publicación de SEDIC". *El profesional de la información*, vol. 7, no. 9 (1998), p. 36-37.
- Carbone, Pierre. "The committee draft of international standard ISO CD 11620 on library performance indicators". *IFLA Journal*, vol. 21, no. 4 (1995), p. 274-277.
- Carbone, Pierre. "Évaluer la performance des bibliothèques: une nouvelle norme". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 6 (1998), p. 40-45.
- Carbone, Pierre (ed.). *Construire des indicateurs et tableaux de bord*. Paris: ENSSIB, 2002. 256 p.
- Carlsson, M.; Carlsson, D. "Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry". *International journal of quality and reliability management*, vol. 13, no. 7 (1996), p. 36-47.
- Carmichael, Robert Mitchell. "Measures of efficiency and effectiveness as indicators of quality: a systems approach" [en línia]. *Journal of institutional research South East Asia*, vol. 1, no. 1 (2002), p. 3-14. <<http://www.seaair.info/pdf/jseav1no1.pdf>>. [Consulta: 23 juny 2005].
- Carpenter, D. H. "Evaluating library resources for accreditation: results of a study". *Bulletin of Medical Library Association*, vol. 80, no. 2 (1992), p.131-139.
- Casadesús, Martí. *La normativa d'assegurament de la qualitat ISO 9000: impacte a les empreses de Catalunya* [en línia]. Girona: Universitat de Girona, 1999. <<http://www.tdx.cbuc.es/TDX-1022101-102742/index.html>>. [Consulta: 14 juny 2005].

- Casadesús, Martí; Heras Saizarbitoria, Iñaki; Merino Díaz de Cerio, Javier. *Calidad práctica: una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Madrid [etc.]: Prentice-Hall Financial Times, cop. 2005. 282 p.
- Casadesús, Martí; Karapetrovic, Stanislav. "An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001: 2000 compared to ISO 9001/2/3:1994". *Total quality management and business excellence*, vol. 16, no. 1 (May 2005), p.105-120.
- Casadesús, Martí; Karapetrovic, Stanislav. "The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study". *International journal of quality and reliability management*, vol. 22, no. 2 (2005), p. 120-136.
- Castle, J. A. "The case against ISO 9000 by John Seddon" [en línia]. *Bristol Business School teaching and research review*, no. 2 (2000). <http://www.uwe.ac.uk/bbs/trr/Issue2/Is2-1_2.htm>. [Consulta: 23 juny 2003].
- Central Queensland University. Faculty of Education and Creative Arts. *ISO 9001:2000 certification: rules of the Bachelor of Learning Management (BLM)* [en línia]. Toowoomba: Central Queensland University, 2003. <http://www.edca.cqu.edu.au/content/download/561/3040/file/blm_rules.pdf>. [Consulta: 15 març 2005].
- Centre Català de la Qualitat. *Auditories de la qualitat ISO 9001:2000* [en línia]. Barcelona: CIDEM, 2002. <http://www.cidem.com/cidem/binaris/auditories_tcm48-6318.pdf>. [Consulta: 10 juliol 2005].
- Centre Català de la Qualitat. *La gestió per processos en els centres educatius basada en la norma ISO 9001:00* [en línia]. Barcelona: CIDEM, 2004. <http://www.cidem.com/cidem/binaris/Centres%20Educatius_tcm48-18495.pdf>. [Consulta: 13 agost 2006].
- Centre Català de la Qualitat. *ISO 9001:2000. Guia de la qualitat intersectorial: indústria i serveis*. Barcelona: Centre Català de la Qualitat: Gestió 2000: CIDEM, 2001. 157 p.
- Centre Català de la Qualitat. *La norma ISO 9001 del 2000: resum per a directius*. Barcelona: Centre Català de la Qualitat: Gestió 2000: CIDEM, 2001. 147 p.
- Centre for Research in Library and Information Management [en línia]. Manchester: Manchester Metropolitan University. CERLIM. <<http://www.mmu.ac.uk/h-ss/cerlim>>. [Consulta: 28 abril 2002].
- Centre Régional de Services aux Bibliothèques Publiques de la Montérégie. "Le Centre Régional de Services aux Bibliothèques Publiques de la Montérégie devient la première bibliothèque publique québécoise certifiée selon la norme ISO 9001 (2000)" [en línia]. *Nouvelles de l'ASTED*, vol. 21, no. 2 (2002) <<http://www.asted.org/publications/nouvelles/v21n02/pele-mele.htm>>. [Consulta: 13 octubre 2003].
- Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. "Biblioteca do Belas Artes é a primeira da América Latina a ter certificação ISO" [en línia]. *Portal de referência: arquivologia, biblioteconomia e ciência da informação*, 12 abril 2005. <<http://www.ndc.uff.br/portaldereferencia/noticias.asp?cod=412>>. [Consulta: 15 juny 2005].
- Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Centro Gestor da Informação. *12 mandamentos do Centro Gestor da Informação* [en línia]. São Paulo: Centro Universitário Belas Artes

- de São Paulo, cop.2006. <<http://www.belasartes.br/serv/bib/iso.htm>>. [Consulta: 3 gener 2006].
- Cerda Gastélum, José de la. "ISO 9000 helps transform public sector in Mexico". *ISO management systems*, (January-February 2003), p. 51-55.
- "La certificación ISO 9000 a la educación: una garantía de gestión a los procesos de calidad" [en línia]. *Eltiempo.Com*, 30 de agosto 2005. <http://eltiempo.terra.com.co/educ/especial2/ARTICULO-WEB-_NOTA_INTERIOR-2510208.html>. [Consulta: 12 octubre 2005].
- Cervera, Josep. *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación: un plan sencillo y práctico con ejemplos*. Madrid: Díaz de Santos, 2002. 190 p.
- Chan Castilla, Juan Gabriel. "De la teoría a la praxis: modelo educativo de la nueva universidad mexicana: el caso de la Universidad de Quintana Roo" [en línia]. En: Reunión anual AMPEI (12a: 2004: Quintana Roo). Asociación Mexicana para la Educación Internacional, 2004. <http://www.ampei.org.mx/ampei/pdf/ponencia_chan.pdf>. [Consulta: 1 setembre 2005].
- Chandra, Harish. *Dr. Harish Chandra's Website* [en línia]. <<http://www.harishchandra.com/>>. Madras: Harish Chandra. [Consulta: 23 agost 2004].
- Chang, Dong Shang; Lo, Liang Kang. "Measuring the relative efficiency of a firm's ability to achieve organizational benefits after ISO certification". *Total quality management and business excellence*, vol.16, no. 1 (January 2005), p. 57-69.
- Charles Darwin University. *ISO 9001:2000: towards a quality management system* [en línia]. Alice Springs: Charles Darwin University, cop. 2005. <<http://www.cdu.edu.au/teachingandlearning/AUQA/Supporting%20Documentation/SD14.pdf>>. [Consulta: 23 agost 2005].
- Charter Mark. *Charter Mark: the national standard of customer service excellence* [en línia]. <<http://www.chartermark.gov.uk>>. London: Government Communications Group. [Consulta: 18 juliol 2005].
- Chassagnon, Roland. "Apport témoignages / pratiques: certification ISO 9001 dans une petite structure universitaire (Université d'Angers)" [en línia]. Angers: Institut des Sciences et Techniques de l'Ingénieur d'Angers. <http://chronos.campus.univ-poitiers.fr/ramgen/D1/20000131/qualite_200001311000.rm?start=01:17:00>. [Consulta: 30 juliol 2005].
- Chu, Pin-Yu. "Benefits, critical process factors, and optimum strategies for successful ISO 9000 implementation in the public sector". *Public performance and management review*, vol. 25, no. 1 (2001), p. 105.
- Chuchalin, A. I.; Mogilnitskaja, G. O.; Groshev, A. R. "Experience of the complex quality control system implementation in Tomsk Polytechnic University" [en línia]. En: Total Quality Management World Congress (6è: 2001: Saint Petersburg). p. 572-577. <http://www.blweb.it/esoe/tqmwc6/QualityAndEducation/572-577_s.pdf#search=%22TQM%20Worl%20Congress%20chuchalin%22>. [Consulta: 3 abril 2002].
- Cianfrani, Charles A.; West, John E. (Jack). *ISO 9001:2000 aplicada a los servicios*. Madrid: AENOR, 2004. 180 p.

- Clark, Michael; Moreland, Neil. "Sense-making and ISO 9000 in educational organisations". *Research in post-compulsory education*, vol. 2, no. 1 (1997), p. 29-45.
- Clausen, Helge. "Information quality as a factor in research library Internet use". En: International Online Information Meeting (19è: 1995: London). *Online Information 95: proceedings of the 19th International Online Information Meeting*. Oxford; New Jersey: Learned Information (Europe), 1995. p. 61-69.
- Clausen, Helge. "ISO 9000 and all that: is the information sector ready for the big quantum leap?". En: International Online Information Meeting (18è: 1994: London). *Online Information 94: proceedings of the 18th International Online Information Meeting*. Oxford; New Jersey: Learned Information (Europe), 1994. p. 37-46.
- Clausen, Helge. "The Nordic information quality project: the final report". *New library world*, vol. 96, no. 4 (1995), p. 4-10.
- Clausen, Helge. "Quality in the Nordic countries: ISO 9000, certification and all that". *Information world review*, no. 98 (1994), p. 51.
- Clifford, R.; Lett, M.; Saunders, J. E. "One year on: the continuing impact of ISO 9001 quality accreditation on practice within an educational unit". En: Conference of the Educational Research Association (12a: 1998: Singapur). *Enhancing learning: challenge of integrating thinking and information technology into the curriculum*. Singapore: Educational Research Association, 1999. p. 921-928.
- Cockburn, M.; MacRobert, I. "Sandwell College gains BS 5750 registration". *Broadcast: journal of the Scottish Further Education Unit*, no. 18 (1991), p. 2-3.
- Coleman, Paul; Jarred, Ada D. "Regional association criteria and the *Standards for College Libraries*: the informal role of quantitative input measures for libraries in accreditation". *The journal of academic librarianship*, vol. 20, no. 5-6 (1994), p. 273-284.
- Coles, Jan. "A Wirral si sperimenta il sistema qualità: un'applicazione dello standard ISO 9002 in una rete di biblioteche pubbliche nel Nord-Ovest dell'Inghilterra". *Biblioteche oggi*, vol. XVII, no. 6 (luglio-agosto 1999), p. 6-13.
- Coloquio Internacional de Bibliotecarios (11è : 2005 :Guadalajara, Jalisco). *La calidad de los sistemas de información al servicio de la sociedad: memoria del XI Coloquio Internacional de Bibliotecarios*. María de los Ángeles Rivera; Sergio López Ruelas (compiladores). Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2005. 239 p.
- Col·legi d'Advocats de Barcelona. "El Col·legi d'Advocats de Barcelona, el primer en obtenir un certificat de qualitat". *Món jurídic: informació col·legial del Col·legi d'Advocats*, no. 160 (2001).
- Col·legi d'Advocats de Barcelona. "Implantació d'un sistema de qualitat basat en les normes ISO 9000". *Món jurídic: informació col·legial del Col·legi d'Advocats*, no. 151 (2000).
- COMFENALCO. *Biblioteclas* [en línia]. Antioquia: COMFENALCO. <<http://www.comfenalcoantioquia.com>>. [Consulta: 3 juliol 2004].
- Congreso Ibero-Americano de calidad en la educación (4t: 2005: SENAI, Brasil) [en línia]. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT). <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/evento/cal_edu>. [Consulta: 15 octubre 2005].

- Congreso internacional "Calidad educativa en ISO 9001:2000" (1er: 2005: Santiago de Querétaro, México) [en línia]. *Calidad educativa en ISO 9001:2000: experiencias y resultados*. Querétaro, 2005. <<http://www.calidadeducativa.org>>. [Consulta: 22 novembre 2005].
- Consorzio Interuniversitario per la Gestione del Centro di Calcolo Elettronico dell'Italia Nord-Orientale. "La certificazione qualità al CINECA" [en línia]. *La certificazione di qualità ISO 9001 nelle università e negli enti pubblici: peculiarità dei processi e proposte per l'informatizzazione del sistema di gestione per la qualità*. Bologna: CINECA, 2002 <http://www.cineca.it/sistemi/fodiso/convegno31_5/iso-cineca.ppt>. [Consulta: 21 març 2005].
- Consorzio Sistema Bibliotecario Nord - Ovest. *Commissione Tecnica 31.5.1999* [en línia]. Rho (Milano): Consorzio Sistema Bibliotecario Nord - Ovest, 1999. <http://www.csbno.net/documenti/commissione_tecniche/1999/CT310599.pdf>. [Consulta: 21 abril 2005].
- Consorzio Sistema Bibliotecario Nord -Ovest. "Lavori in corso al CSBNO" [en línia]. *CSBNOtizie*, vol. 2, no.10 (2003). <<http://www.csbno.net/vision35.html>>. [Consulta: 21 abril 2005].
- Corbett, Dan. "How to think like a business without becoming one: St. Lawrence College dares to be market-briven" [en línia]. *College Canada*, vol. 2, no. 1 (1996-1997). <<http://www.accc.ca/collegecanada/9697-2-1/feature.htm>>. [Consulta: 23 agost 2004].
- Corral Iglesias. Beatriz. "Certifican a UACJ" [en línia]. *Diario.Com.Mx*, 13 septiembre 2004. <<http://www.diario.com.mx/>>. [Consulta: 28 juny 2005].
- Costa, Josep M. *Gestió de la qualitat en un món de serveis*. Barcelona: Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya: Gestió 2000, 1998. 217 p.
- Cotta-Schönberg, Michael. "Management". En: Line, Maurice; Mackenzie, Graham; Sturges, Paul (eds.). *Librarianship and Information Work Worldwide 2000*. London: Bowker-Saur, 2000. p.223-255.
- Cotta-Schönberg, Michael. "Performance measurement in the context of quality management" [en línia]. En: Northumbria International Conference on Performance Measurement (1a: 1995: Newcastle upon Tyne). *Proceedings of the 1st Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services*. Newcastle upon Tyne: Information North, 1995. <<http://web.cbs.dk/library/perform.shtml>>. [Consulta: 14 abril 2004].
- Council of Australian University Librarians [en línia]. <<http://www.caul.edu.au>>. [Consulta: 18 abril 2003].
- Coyle, Karen. "Libraries and standards". *The journal of academic librarianship*, vol. 31, no. 4 (2005), p. 373-376.
- Cresp, Gael. "Servicing customer needs in hard times" [en línia]. *The courier: Special Libraries Association, Toronto chapter*, vol. 33, no. 4 (1996). <<http://www.sla.org/chapter/ctor/newsletter/courier/v33n4/v33n4a1.htm>>. [Consulta: 20 maig 2002].
- Cristanini, Vito. "La certificazione come opportunità per migliorare i servizi pubblici" [en línia]. En: *La qualità in biblioteca: seminario di studi 10 dicembre 2002*. Firenze: Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze, 2002.

<<http://www.bncf.firenze.sbn.it/notizie/testi/qualitainbiblioteca/Cristanini%20BIBLIOTEC A%20NAZIONALE%202002-12-06.ppt>>. [Consulta: 24 juny 2005].

- Cruellas i Serra, Rosa M.; Petit i Cibiriain, Concepció. "La implantació d'un sistema de gestió de la qualitat a l'Arxiu Nacional de Catalunya d'acord amb la Norma ISO 9001:2000". *Lligall*, no. 24 (2005), p. 321-366.
- Csubäk, Antoanetta. "National Technical Information Centre and Library: the first ISO 9002 certified services built on a library in Hungary" [en línia]. *Könyvtáry Filyelo*, vol. 55, no. 4 (1999). <http://www.ki.oszk.hu/kf/1999/4/rezume_csubak_e.html>. [Consulta: 20 maig 2002].
- Cullen, Rowena; Mason, David. "Quality assurance in health sciences literature searching: applying the ISO 9000 quality standard". *Health libraries review*, vol. 12, no. 3 (1995), p.173-189.
- Cumming, Kate. "Metadata: the convergence of theory and reality [en línia]". En: Joint Annual Conference of the Australian Society of Archivist (ASA) and the Records Management Association of Australia (RMAA). Kingswood, Australia: State Records Authority of New South Wales Sydney, 2002. <<http://www.records.nsw.gov.au/publicsector/rk/Metadata2001.htm>>. [Consulta: 1 maig 2002].
- Cysne, Roberto; Paixão, Lígia. "Certificações de sistemas da qualidade de bibliotecas: normalização por requisitos ISO 9001:2000, base para projetos de melhoria da qualidade em organizações de serviços de informação". Brasília: Conselho Regional de Biblioteconomia. 1a. Região, 2004. <<http://www.crb1.org.br/treina/descrit.php?cursosIdKey=00000022>>. [Consulta: 24 setembre 2005].
- Dale, B. G. "European quality challenges for the new millenium". *Measuring business excellence*, vol. 6, no. 4 (2002), p. 28-32.
- Dale, B. G. "An examination of the ISO 9001:2000 standard and its influence on the integration of management systems". *Production planning and control*, vol. 13, no. 3 (2002), p. 284-297.
- Dane, Francis C. *Mètodes de recerca*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya: Proa, 1997. 429 p.
- Date, D. A.; Gokhale, P. A. "Implementation of ISO 9000 in industrial libraries: a case study". *Library science with a slant to documentation and information studies*, vol. 36, no. 2 (1999), p. 65-72.
- Davalillo Aurrecoechea, Alfonso; Panera Mendieta, Francisco; Morlan Santacatalina, Iñaki. "Experiment for introducing a quality management system in the university training according to ISO 9001:2000" [en línia]. En: Toulon - Verona Conference (6a: 2003: Oviedo): *quality in higher education, health care and local government*. Oviedo: European Society for Organizational Excellence (ESOE), 2003. <<http://www.uniovi.es/Vicerrectorados/Calidad Innovacion/Calidad/ESOE/proceedings/HE-35.pdf>>. [Consulta: 16 juny 2005].
- Dawes, Susan. "Managing with quality assurance". *Library management*, vol. 18, no. 2 (1997), p. 73-79.
- Dawes, Susan. "A service of quality". *ASLIB information*, vol. 20, no. 6 (1992), p. 250-251.

- Dawson, Andy. "Quality first!: the Taywood Information Centre and BS 5750". *ASLIB information*, vol. 20, no. 3 (1992), p. 112-113.
- Dawson, Andy. "Quality systems in LIS: the real key to quality, a personal and pragmatic view" [en línia]. En: Quality management in academic libraries: international conference (1a: 2000: Bydgoszcz-Gniew). *EBIB conference proceedings*. Warsaw: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2000. <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/andy_abs_pl.html>. [Consulta: 20 juliol 2002].
- Day, Joan M.; Walton, Graham; Bent, Moira; Curry, Sally; Edwards, Catherine; Jackson, Maureen. "Higher education, teaching, learning and the electronic library: a review of the literature for the IMPEL2 project: monitoring organisational and cultural change". *The new review of academic librarianship*, vol. 2 (1996), p. 131-203.
- Del Ducca Barbêdo, Simone Angélica; Turrioni, João Batista. "Sistemas de gestão da qualidade no setor de serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas de ensino superior de uma cidade mineira" [en línia]. *Revista pesquisa e desenvolvimento engenharia de produção*, no. 1 (2003), p. 63-76. <http://www.revista-ped.unifei.edu.br/n1_art05.pdf>. [Consulta: 2 febrer 2004].
- Delgado, William. "Aplicación de una norma de calidad ISO al funcionamiento de un archivo central". En: Jornada para el desarrollo archivístico (11a: 1998: San José de Costa Rica). *Memoria: el papel de los archivos en la era de la información*. San José (Costa Rica): Dirección General del Archivo Nacional, 1998. p. 83-102.
- Denison, Tom; Robinson, Michael. "Breaking ground: library systems implementation in Vietnam" [en línia]. *VALA Biennial Conference and Exhibition* (12a: 2004: Melbourne). Melbourne: Victorian Association for Library Automation, 2004. <<http://www.vala.org.au/vala2004/2004pdfs/38DenRob.PDF>>. [Consulta: 21 març 2005].
- DePaul University Administrative Services. *Quality manual* [en línia]. Jackson, Chicago, DePaul University, 2001. <http://www.webmedia.depaul.edu/isoweb/html/qualityManual/Description_Services.html>. [Consulta: 2 juliol 2005].
- Derfert-Wolf, Lidia; Bednarek-Michalska, Bożena (eds.). Quality management in academic libraries: international conference (1a: 2000: Bydgoszcz-Gniew). *EBIB conference proceedings*. Warsaw: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2000. <<http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/indexen.html>>. [Consulta: 20 juliol 2002].
- Derfert-Wolf, Lidia; Górski, Marek M.; Marcinek, Marzena. "Quality of academic libraries: funding bodies, librarians and users perspective" [en línia]. En: IFLA General Conference and Council (71a: Oslo: 2005). <<http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/080e-Derfert-Wolf.pdf#search=%22Derfert%22>>. [Consulta: 2 octubre 2005].
- Dhurakij Pundit University [en línia]. Bangkok: Dhurakij Pundit University. <http://www.dpu.ac.th/index_e.html>. [Consulta: 2 agost 2004].
- Di Domenico, Giovanni. "La nuova normativa ISO 9000 tra soddisfazione del cliente e certificazione" [en línia]. *Bibliotime*, vol. 3, no. 2 (2000). <<http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-iii-2/didomeni.htm>>. [Consulta: 15 abril 2002].
- Di Domenico, Giovanni. *Percorsi della qualità in biblioteca*. Roma: Vecchiarelli, 2002. 148 p.

- Di Domenico, Giovanni. "Applicare la norma UNI EN ISO 9001:2000 nelle biblioteche (recensione e segnalazioni)" [en línia]. *Bollettino AIB*, vol. 43, no. 1 (marzo 2003), p. 91. <<http://www.aib.it/aib/boll/2003/03-1-091.htm>>. [Consulta: 19 octubre 2004].
- Di Prinzio, Luigi, Marziali, Barbara; Lafratta, Piero. "La qualità nei processi formativi di livello universitario: l'esperienza di certificazione del corso di laurea in sistemi informativi territoriali - Istituto Universitario di Architettura di Venezia" [en línia]. En: La certificazione di qualità ISO 9001 nelle università e negli enti pubblici: peculiarità dei processi e proposte per l'informatizzazione del sistema di gestione per la qualità. Bologna: CINECA, 2002. <http://www.cineca.it/sistemi/fodiso/convegno31_5/Prinzioppt>. [Consulta: 24 juny 2005].
- Dick, Gavin P. M. "ISO 9000 certification benefits, reality or myth?". *The TQM magazine*, vol. 12, no. 6 (2000), p. 365-371.
- Dobson, Chris; Ernst, Carolyn. "ISO 9000: the librarian's role" [en línia]. En: Special Libraries Association Annual Conference (89a: 1998: Indianapolis). <<http://www.f1servicesinc.com/ISO.htm>>. [Consulta: 30 abril 2002].
- Dobson, Chris; Ernst, Carolyn. "ISO 9000: the librarian's role". *Information outlook*, vol. 3, no. 6 (1999), p. 25-28.
- Doherty, G. D. "BS5750 parts 1 and 2 / ISO 9000 series 1987 and education: do they fit and is it worth it?". *Quality assurance in education*, vol. 3, no. 3 (1995), p. 3-9.
- Doherty, G. D. "Towards total quality management in higher education: a case study of the University of Wolverhampton". *Higher education*, vol. 25, no. 3 (1993), p. 321-339.
- Duarte Barrionuevo, Miguel. "Assesment of academic libraries in Andalusia (Southern Spain): an EFQM-compliant manual". En: Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services (4a: 2001: Pittsburgh, Pennsylvania). *Proceedings of the 4th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services: meaningful measures for emerging realities*. Washington, DC : Association of Research Libraries, 2002. p. 51-68.
- Duarte Barrionuevo, Miguel. "Evaluación, TQM y bibliotecas: la calidad total como objetivo estratégico de la gestión bibliotecaria". En: Jornadas Españolas de Documentación Automatizada (4es: 1994: Gijón). Gijón: FESABID, 1994. p. 279-286.
- Duarte Barrionuevo, Miguel. "Searching excellence in the library system of the University of Cadiz" [en línia]. En: Quality management in academic libraries: international conference (1a: 2000: Bydgoszcz-Gniew). EBIB conference proceedings. Warsaw: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2000. <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/miquel_pl.html>. [Consulta: 21 març 2005].
- Duff, Wendy; McKemish, Sue. "Metadata and ISO 9000 compliance". *Information management journal*, vol. 34, no. 1 (2000), p. 4-18.
- Duflos, Annick. "Quality and French database producers: results of a survey". *FID news bulletin*, vol. 45, no. 5 (1995), p. 153-155.
- Duflos, Annick (dir). *La qualité en marche dans les services d'information 1992-1994: dossier d'information documentaire*. Paris: ADBS, 1995. 178 p.

- East Gippsland Institute of TAFE. *East Gippsland Institute of TAFE announces leadership change* [en línia]. Bairnsdale: East Gippsland Institute of TAFE, cop. 2004. <<http://www.egtafe.vic.edu.au/index.htm>>. [Consulta: 6 abril 2004].
- Ebrahimpour, M. B.E.; Withers, B. E.; Hikmet, N. "Experiences of US and foreign-owned firms: a new perspective on ISO 9000 implementation". *International journal of production research*, vol. 35, no. 2 (1997), p. 569-576.
- Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne. *Service constructions et exploitation* [en línia]. <<http://expwww.epfl.ch/SE/SE/qualite.html>>. [Consulta: 8 maig 2005].
- École Supérieure de Commerce de Rennes. *L'ESC Rennes développe ses points forts*". [en línia]. <<http://www.esc-rennes.fr/fr/decouvrir/histoire/index.php>>. [Consulta: 29 juliol 2004].
- Economic Chamber of Macedonia. Information Centre. *The Veterinary Medicine Faculty Skopje get the ISO 9001:2000 certificate*. [en línia]. <<http://www.mchamber.org.mk/default.asp?tid=42&lan=en&NewsId=354&edit=0>>. [Consulta: 17 juny 2005].
- Edelman, Elżbieta; Karatysz, Elżbieta. "Participation of the library in implementing ISO 9001 in the Maritime University of Szczecin" [en línia]. En: *Quality management in academic libraries: international conference (1a: 2000: Bydgoszcz-Gniew). EBIB conference proceedings*. Warsaw: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2000. <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/edelman_abs.html>. [Consulta: 21 març 2005].
- Eisenhardt, K. "Building theories from case study research". *Academy of management review*, vol. 14, no. 4 (1999), p. 532-550.
- Ellis, Debbie; Norton, Bob. *Implementing BS5750 ISO9000 in libraries*. London: ASLIB, 1993. 123 p.
- Ellis, Debbie; Norton, Bob. *Implementing BS EN ISO9000 in libraries*. [2nd]: rev. ed. of *Implementing BS5750 in libraries*. London: ASLIB, 1996. 138 p.
- Ellis, Debbie; Norton, Bob. "Implementing BS5750 ISO9000 in libraries [rev.]". *ASLIB information*, vol. 21, no. 6 (1993), p. 242-245.
- Encuentro iberoamericano: gestión de la calidad educativa y certificación internacional ISO 9000 (1er: 2001: Buenos Aires) [en línia]. (Buenos Aires, Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2001. <<http://www.iram.com.ar/Eventos/EncuentroIberoamericano/PrimerEI.htm>>. [Consulta: 16 setembre 2003].
- Ente Nazionale della Cinofilia Italiana [en línia]. Milano: Ente Nazionale della Cinofilia Italiana. <<http://www.enci.it/istituzionale/biblioteca.php>>. [Consulta: 15 juliol 2004].
- Entidad Nacional de Acreditación. *Entidades acreditadas* [en línia]. Madrid: ENAC, 2004. <http://www.enac.es/html/lcert_sist_calidad_alf.php>. [Consulta: 10 novembre 2004].
- EQLIPSE. "EQLIPSE: evaluation and quality in library performance: system for Europe". *The electronic library*, vol. 13, no. 5 (1995), p. 496.
- Escobar Gómiz, Rosa; Cano Sola, Antonio. "Sistemas de gestión de la calidad: una propuesta de modelo de procesos para un servicio de préstamo interbibliotecario". *Boletín de la ANABAD*, vol. LIV, no. 1-2 (2004), p. 579-595.

- Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez. *ENA: educación agrícola bajo sistema de gestión de calidad certificado ISO 9001:2000* [en línia]. La Libertad, El Salvador: Escuela Nacional de Agricultura, 2005. <http://www.ena.edu.sv/informacion%20Institucional/ISO%209001_2000.htm>. [Consulta: 15 desembre 2005].
- Estudio comparativo de calidad de las bibliotecas universitarias españolas y desarrollo de un catálogo de "mejores prácticas"* [en línia]. Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 2002. <<http://biblioteca.uam.es/paginas/calidad.html>>. [Consulta: 1 mayo 2004].
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. *Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area* [en línia]. Helsinki: ENQA, 2005. <<http://www.engaq.eu/files/BergenReport210205.pdf#search=%22%20%22Standards%20and%20Guidelines%20for%20Quality%20Assurance%20in%20the%20European%20Higher%20Education%20Area%22%22>>. [Consulta: 18 juny 2005].
- European Foundation for Quality Management. *EFQM* [en línia]. Brussels: EFQM. <<http://www.efqm.org>>. [Consulta: 26 agost 2004].
- European Institute of Public Administration. *Common Assessment Framework* [en línia]. Maastricht: EIPA, cop. 2002. <<http://www.eipa.nl/home/eipa.htm>>. [Consulta: 14 agost 2004].
- Euskalit. Fundación vasca para la calidad [en línia]. Zamudio: Euskalit. <<http://www.euskalit.net>>. [Consulta: 13 agost 2004].
- Evans, Margaret Kinnell. "Quality management and library and information services: competitive advantage for the information revolution". *IFLA Journal*, vol. 21, no. 4 (1995), p. 265-273.
- Evans, Margaret Kinnell. "Quality management and self assessment tools for public libraries" [en línia]. En: IFLA General Conference and Council (66a: Jerusalem: 2000). <<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/112-126e.htm>>. [Consulta: 6 abril 2004].
- Falomir, Vicent. "Proceso de certificación en ISO 9001 de la Biblioteca de la Universitat Jaume I" [en línia]. En: *Experienci@s REBIUN* 2004. <http://biblioteca.unirioja.es/rebiun/exp002_UJI.pdf>. [Consulta: 18 desembre 2004].
- Falomir, Vicent. "El proceso de certificación en ISO 9001:2000 de la Biblioteca de la Universitat Jaume I". En: *Jornadas la Calidad en las Bibliotecas* (2005: Palma de Mallorca). Madrid: ANECA, 2005. <http://www.aneca.es/actividades/docs/eventos/palma130105_falomir.ppt>. [Consulta: 19 maig 2005].
- Falomir, Vicent; Segarra, José Ramón. "Sistema de gestión de calidad (norma ISO 9001:2000) en la biblioteca de la Universitat Jaume I de Castellón". *Boletín de la ANABAD*, vol. LVI, no. 1 (2006), p. 75-87.
- Favorito, Rosa Anna; Montagna, Mariamarena. "La biblioteca verso la qualità: progetto qualità della Biblioteca del Comune di Cinisello Balsamo". *De qualità*, vol. 9, no. 11 (2000), p. 53-63.
- Fečíková, Ingrid; Belujská, Natálie; Markulík, Štefan. "Implementation of quality management system according to ISO 9001:2000 requirements at the Technical University of Košice, Slovakia". *Total quality management and excellence*, vol. 33, no. 1-2 (2005), p. 319-323.

- Federación Española de Municipios y Provincias. *Pautas para la aplicación de las normas ISO 9000 en la administración local* [en línia]. Madrid: FEMP, 2003. 87 p. <<http://www.femp.es/index.php/femp/content/download/844/7038/file/isopautas.pdf>>. [Consulta: 17 juliol 2005].
- Felipe Alcalde, Esther de; Morillo Navas, Matilde; Tostón Olalla, Mercedes. "Gestión de la calidad total ISO 9000: el gestor de archivos como elemento clave". *Bilduma*, no. 9 (1995), p. 99-130.
- Fernandez, Annie F. "ISO 9001 certified and non-iso 9001 certified Iloilo City college libraries: a comparative analysis based on different library standards". Diliman: University of the Philippines, 2004.
- Fernández Hatre, Alfonso. *Calidad en las empresas de servicios* [en línia]. Gijón: Centro para la Calidad en Asturias: Instituto de Fomento Regional, 2000. 116 p. <<http://www.idepa.es/asp/caliserv.pdf>> [Consulta: 7 desembre 2003].
- Fernández Hatre, Alfonso. *Implantación de un sistema de calidad ISO 9001-2000* [en línia]. Gijón: Centro para la Calidad en Asturias: Instituto de Fomento Regional, 2001. 199 p. <http://www.asoc-cca.es/SERVICIOS/Informacion/Libros/ISO_9000.pdf>. [Consulta: 7 desembre 2003].
- Fernández Hatre, Alfonso. *Manual y procedimientos de un sistema de calidad ISO 9001:2000* [en línia]. Gijón: Centro para la Calidad en Asturias: Instituto de Fomento Regional, 2002. 139 p. <<http://www.idepa.es/asp/MANUALCALIDADISO9001.pdf>>. [Consulta: 7 desembre 2003].
- Fernández Lamarra, Norberto. "Evaluación y acreditación en la educación superior argentina [en línia]. En: Congreso Argentino de Administración Pública (2n: 2003: Córdoba). *Segundo congreso argentino de administración pública: sociedad, estado y administración: reconstruyendo la estatalidad: transición, instituciones y gobernabilidad*. Buenos Aires, Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública, 2003. <http://www.aaeap.org.ar/ponencias/congreso2/Fernandez_Norberto.pdf>. [Consulta: 20 març 2005].
- Fiekers, T. "Applying the ISO 9000 series to higher education: an assessment model". *International journal of continuing engineering education and life-long learning*, vol. 9, no. 1 (1999), p. 30-44.
- Fink, Norman; Boivin, Richard. "Les centres régionaux de services aux bibliothèques publiques du Québec: la gestion des moyens en Abiti-Témiscamingue et Montérégie". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 46, no. 6 (2001), p. 80-85.
- Fiorenzuola d'Arda. Comune. *Comune di Fiorenzuola d'Arda. Biblioteca* [en línia]. <<http://www.comune.fiorenzuola.pc.it/sottosezione.asp?idss=113&idse=41>>. [Consulta: 20 juliol 2005].
- Flores Merino, Elena. "Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001-2000 / IWA 2/ COPAES/ EBC" [en línia]. México: Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, 2004. <http://www.cuci.udg.mx/docs/certificacion%20ISO/Induccin_ISO_9001_ANUIES.ppt>. [Consulta: 4 setembre 2005].
- Foglieni, Ornella (ed.). *La qualità nel sistema biblioteca: innovazione tecnologica, nuovi criteri di gestione e nuovi standard di servizio*. Milano: Editrice Bibliografica, 2001. 296 p.

- Fontana, Antonia Ida. "Italy, Biblioteca Nazionale Centrale Firenze: annual report to CDNL 2001-2002" [en línia]. En: Conference of Directors of National Libraries (29a: 2002: Edinburgh). *Country reports*, no. 20. (2002). <http://www.nla.gov.au/initiatives/meetings/cdnl/firenze_italy.pdf>. [Consulta: 26 agost 2004].
- Fontana, Antonia Ida; Sardelli, Alessandro. "Managing quality in a national library: the case of the National Central Library of Florence, Italy" [en línia]. En: IFLA General Conference and Council (71a: Oslo: 2005). <http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/077e-Fontana_Sardelli.pdf>. [Consulta: 21 agost 2005].
- Fontana, Antonia Ida; Solimine, Giovanni. "La certificazione di qualità alla Nazionale di Firenze: intervista ad Antonia Ida Fontana a cura di Giovanni Solimine" [en línia]. *Bibelot: notizie dalle biblioteche toscane*, no. 1. (2002). <<http://www.aib.it/aib/sezioni/toscana/bibelot/0201/b0201e.htm>>. [Consulta: 13 agost 2004].
- Fortier, Vinvente; Gatumel, Dominique; Lachenal, Renaud; Navarro, Stéphanie; Pujol, Hervé. *Système de gestion de la qualité et décision judiciaires: applicabilité de la norme ISO 9001* [en línia]. Montpellier: Université Montpellier. Institut de recherche et d'études pour le traitement de l'Information juridique, 2001. <<http://www.gip-recherche-justice.fr/recherches/syntheses/56-normeiso9001.pdf>>. [Consulta: 17 agost 2004].
- Franceschini, Fiorenzo; Galetto, Maurizio; Cecconi, P. "A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion: considerations and future development". *Benchmarking: an international journal*, vol. 13, no. 4 (2006), p. 523-541.
- Franceschini, Fiorenzo; Galetto, Maurizio; Gianni, Giovanni. "A new forecasting model for the diffusion of ISO 9000 standard certifications in European countries". *International journal of quality and reliability management*, vol. 21, no. 1 (2004), p. 32-50.
- França. Conseil National des Barreaux. *La certification qualité a l'usage des cabinets d'avocats* [en línia]. Paris, Conseil National des Barreaux: AFAQ, Paris, 2003. <http://www.cnb.avocat.fr/VieDuConseil/VDC_dossierspublications_guide_certification.php#1>. [Consulta: 17 juliol 2005].
- Fredenburg, Anne M. "Quality assurance: establishing a programme for special libraries". *Special libraries*, vol. 84, no. 3 (1988), p. 151-154.
- Freire Santos, José Luis; Alcover Díaz, Roberto; Zabala Alfonso, Ignacio; Rivera Ysasi-Ysasmendi, Joaquín. *La nueva ISO 9000:2000: análisis comparativo con la ISO 9000:1994*. Madrid: Fundación Confemetal, 2001. 182 p.
- Froman, Bernard. *Del manual de la calidad al manual de gestión: la herramienta estratégica*. Madrid: AENOR, 2003. 303 p.
- Fruttini, Luisa; Lazzari, Luigina; Marino, Anna Maria Fausta. "Progetto di pianificazione e di sviluppo d'un sistema qualità presso le biblioteche degli Istituti Zooprofilattici Sperimentali" [en línia]. *Webzine sanità pubblica veterinaria*, no. 20 (giugno/luglio 2003). <http://www.pg.izs.it/old/arretrati/numero_20/micot.html>. [Consulta: 13 agost 2006].
- Fuentes Fuentes, María del Mar. "Calidad total versus ISO 9000: dos alternativas para un mismo objetivo" [en línia]. En: Congreso de ciencia regional de Andalucía (1er: 1997: Jerez de la Frontera). *Andalucía en el umbral del siglo XXI*. <http://www.uca.es/escuela/emp_je/investigacion/congreso/mbp008.pdf>. [Consulta:

23 març 2005].

- Fuentes Melero, Encarna. "Implementación de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001:2000 en bibliotecas digitales: un modelo para la adecuación de estructuras y servicios". En: Simposium internacional de bibliotecas digitales (4t: 2006: Màlaga). <<http://www.uma.es/servicios/biblioteca/4sibd.htm>>. [Consulta: 30 juliol 2006].
- Fundación Latinoamericana para la Calidad [en línia]. <<http://www.calidad.org/>>. [Consulta: 30 juliol 2005].
- Fundación San Valero. Centro República Dominicana. *Memoria 2003-2004* [en línia]. <<http://www.svalero.es/memoria/03-04/6.htm>>. [Consulta: 1 maig 2005].
- Furness, Eric. "ISO 9001:2000 revision highlights". *Quality progress*, vol. 36, no. 3 (Mar 2003), p. 92.
- Gábor, Mikulás. "Az ISO 9000-Es Szabványok Alkalmazása Információs és Könyvtári Szolgáltatásokban". *Szemle Nyomtatásban: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, vol. 47, no. 4 (2000), p. 158-170.
- Gallego Laborda, Germán. *ISO 9001:2000 guía para la transición*. Madrid: AENOR, 2001. 167 p.
- Galluzzi, A. "Giovanni Di Domenico, *Percorsi della qualità in biblioteca*". *Biblioteche oggi*, vol. XVIII, no. 4 (maggio 2003), p. 85-88.
- García-Morales Huidobro, Elisa. "Gestión de calidad, análisis de necesidades de los usuarios e indicadores para servicios de información y documentación" [en línia]. En: Jornadas de Información y Documentación de Ciencias de la Salud (5s: 1994: Palma de Mallorca). <<http://www.abadib.es/5jornadas-salud/comunicacion37.htm>>. [Consulta: 2 juliol 2003].
- García-Morales Huidobro, Elisa. "Gestión de calidad y sistemas de gestión integrada de la documentación". En: Jornadas Españolas de Documentación Automatizada (4es: 1994: Gijón). Gijón: FESABID, 1994. p. 349-355.
- García-Morales Huidobro, Elisa. "Aportaciones de la gestión de calidad a bibliotecas y servicios de documentación". *Revista española de documentación científica*, vol. 18, no. 1 (1995), p. 9-18.
- García-Morales Huidobro, Elisa. "Crítica de libros: ISO 9000 for libraries and information centres: a guide, report of a project supported by NORDINFO". *Revista española de documentación científica*, vol. 19, no. 2 (1996), p. 234.
- García-Morales Huidobro. "Quality in information and documentation services". En: Alvarez-Ossorio, J. R.; Goedegebuure, B. G. (eds.). *New worlds in information and documentation*. Amsterdam: Elsevier Science, 1994. p. 233-243.
- García-Morales Huidobro, Elisa. "La gestion de la qualité en Espagne: situation actuelle". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 1 (1998), p. 72-74.
- Garrod, Penny; Evans, Margaret Kinnell. *Quality management issues: a select bibliography for library and information service managers*. The Hague: International Federation for Information and Documentation (FID) , London: British Library Board, 1995. 46 p. (British Library research and development reports; 6220), (FID occasional papers; 10).
- Garrod, Penny; Evans, Margaret Kinnell. "Towards library excellence: best practice

- benchmarking in the library and information sector". En: Brockman, John R. (ed.). *Quality management and benchmarking in the information sector: results of recent research*. London: Bowker-Saur, 1997. p. 305-398.
- Garusi, F. "Applicare la norma UNI EN ISO 9001:2000 nelle biblioteche". *Biblioteche oggi*, vol. XXI, no. 7 (settembre 2003): 89-91.
- Garza Rivera, Rogelio Guillermo. "Proceso para lograr la certificación bajo la norma ISO 9001:2000 (Caso FIME-UANL, México)". En: Ibero American Summit on Engineering Education (2003: São José dos Campos, Brasil). São José dos Campos, Brasil: Universidade do Vale do Paraíba, 2003. <<http://www.univap.br/iasee/anais/trabalhos/RIVERA-Rivera.pdf>>. [Consulta: 20 març 2005].
- Gebauer, Gabriele. "Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken: am Beispiel der Ersten Zertifizierten Bibliothek in Deutschland". *B.I.T. Online Innovativ*, no. 5 (2003).
- Ghazali, Kamila; Yaacob, Mashkuri Haji; Ghaffar, Fauza Ab.; Gani, Siti Meriam Ab.; Yusof, Zulkifli; Abdullah, Ezzat Chan. "MS ISO 9001:2000 certification: benefits towards internationalization of University of Malaya"[en línia]. En: International Conference on Assessing Quality in Higher Education (15a: 2003: Cape Town). Cape Town: University of the Western Cape, 2003. <<http://www.uwc.ac.za/dll/conference/conference2003/abstracts.htm>>. [Consulta: 8 desembre 2003].
- Gilchrist, Alan; Brockman, John. "Where is the Xerox Corporation of the LIS sector?". *Library trends*, vol. 44, no. 3 (1996), p. 595-604.
- Giraldo Arredondo, Claudia María. "Modelo de aseguramiento de la calidad en bibliotecas: caso del Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia". *Revista interamericana de bibliotecología*, vol. 26, no. 1 (2003), p.125-152.
- Girard-Billon, Aline; Pissier, Claudine. "Évaluation et qualité: un état des lieux international". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 1 (1998), p. 92-93.
- Girometti, Silvia. "Bologna: visita alla Biblioteca del Consiglio Regionale della Regione Emilia-Romagna". *AIB Notizie*, vol. 14, no. 4 (2002), p. 12-13.
- Glockner, Brigitte. "Accountability and accreditation for special libraries: it can be done!" [en línia]. En: Asia Pacific Special, Health and Law Librarians' Conference (10a: 2003: Adelaide). Kingston, ALIA, 2003. <<http://conferences.alia.org.au/shllc2003/papers/001.pdf>>. [Consulta: 26 agost 2004].
- Glowacka, Ewa. "An introduction into quality assurance and total quality management with reference to library and information institutions" [en línia]. En: Quality management in academic libraries: international conference (1a: 2000: Bydgoszcz-Gniew). *EBIB conference proceedings*. Warsaw: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2002. <<http://ebib.oss.wroc.pl/english/grant/glowacka.php>>. [Consulta: 21 març 2005].
- Glowacka, Ewa. "Problematyka zapewniania jakosci (quality assurance) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej". *Bibliotekarz*, vol. 66, no. 1 (1999), p. 11-17.
- Gold, Dieter. "L'exigence de qualité pour la documentation" [en línia]. *Lettres d'APUI*, no. 16 (Sept. 1998). <<http://www.apuidoc.fr/Lettre16.htm>>. [Consulta: 21 març 2005].
- Goldin, Daniel S. *Subject: ISO 9000 Certification* [en línia], 13 November 1996,

- <http://www.hq.nasa.gov/hqiso9000/pdf/goldin_memo.pdf>. [Consulta: 6 juliol 2003].
- Gómez Fraile, Fermín; Tejero Monzón, Miguel; Vilar Barrio, José Francisco. *Cómo hacer el manual de calidad según la nueva ISO 9001:2000*. Madrid: Fundación Confemetal, 2001. 192 p.
- Gómez-Guillamón Werner, Félix. "La gestión documental y la norma ISO 15489:2001 record management" [en línia]. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, no. 78 (2005), p. 43-52. <<http://www.aab.es/pdfs/baab78/78a2.pdf>>. [Consulta: 3 juny 2006].
- González, Víctor. "Primera biblioteca en Jalisco con calidad ISO 9001". *Gaceta universitaria: Universidad de Guadalajara*, no. 342 (2004). <<http://www.comsoc.udg.mx/gaceta/paginas/342/342-27.pdf>>. [Consulta: 12 abril 2005].
- Gonzalez Ortega, Diana Eugenia. "Recursos humanos: su papel en procesos de certificación" [en línia]. En: Feria Internacional del Libro Universitario: Coloquio Veracruz (2n: 2004: Boca del Río, Veracruz). *Capital humano y liderazgo en bibliotecas*. Boca del Río, Veracruz. 27-28 de Septiembre 2004. <http://www.uv.mx/bvirtual/coloquio/docs/conf_col_dgonzalez.doc>. [Consulta: 1 setembre 2005].
- Gordon, George. "Implementing quality assurance in tertiary education" [en línia]. *Journal of institutional research South East Asia*, vol. 1, no. 1 (2002), p. 31-40. <<http://www.seair.info/pdf/jseav1no1.pdf>>. [Consulta: 23 juny 2005].
- The Gordon Institute of TAFE. *Winning ways: accreditation & standards* [en línia]. Geelong, Australia: The Gordon Institute of TAFE, 2004. <http://www.gordontafe.edu.au/index_TO.cfm?action=2&secAction=13>. [Consulta: 12 juny 2004].
- Gozacan Borahan, Nilufer; Ziarati, Reza. "Developing quality criteria for application in the higher education sector in Turkey". *Total quality management*, vol. 13, no. 7 (Nov 2002), p. 913-926.
- Grabolosa Sellabona, Montse; Vicens Perpinyà, Jaume. "Funcionament d'un centre de documentació amb la ISO 9002: El cas del Centre de Documentació del Parc Natural de la Zona Volcànica de La Garrotxa". *Biblioteca informacions*, no. 22 (2000), p. 14-18.
- Graham, John. "Le management de la qualité totale à la Bibliothèque d'État de Nouvelle-Galles du Sud (Australie)". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 1 (1998), p. 57-64.
- Greenwich Council Libraries [en línia]. <<http://www.greenwich.gov.uk/council/publicservices/quality2.htm>>. [Consulta: 18 agost 2002].
- Grenoble Ecole du management [en línia]. <http://www.agera.asso.fr/ecoles/ecoles_grenobleem.htm>. [Consulta: 8 desembre 2004].
- Greslou, Jeanne-Claude. "Les outils et la démarche de management de la qualité: études de cas". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 1 (1998), p. 47-51.
- Griffith University. Office of Technical Services [en línia]. <<http://www.griffith.edu.au/text/ots/QualityTempFile/quality.html>>. [Consulta: 24 juny 2004].

- Groenewegen, H.; Lim, E. "TQM and quality assurance at Monash University Library". *Australian academic and research libraries*, vol. 26, no. 1 (1995), p. 6-16.
- Gross, Margaret; Tripp, Tim. "The evolution of an intranet at Spar Aerospace". *The courier: Special Libraries Association, Toronto chapter*, vol. 35, no. 2 (1997) <<http://www.sla.org/chapter/ctor/courier/v35/v35n2a8.htm>>. [Consulta: 1 juny 2002].
- Gueorguiev, Tzvetelin. "Quality management in higher education" [en línia]: En: National Scientific Conference on Quality of Higher Education (1a: 2006: Rousse, Bulgaria). Rousse, Bulgaria: University of Rousse "Angel Kanchev", 2006. <<http://qedu.ru.acad.bg/qedu/bg/accpapers/gueorguiev.pdf#search=%22%2C%20Tzvetelin%20%22Gueorguiev%22%22>>. [Consulta: 1 juliol 2006].
- Guler, Isin; Guillén, Mauro F.; Macpherson, John Muir. "Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 quality certificates". *Administrative science quarterly*, vol. 47, no. 2 (2002), p. 207.
- Gumbau Mezquita, José Pascual. "Hacia la certificación bajo la norma ISO9001:2000 de los procesos de gestión de las titulaciones oficiales en la Universitat Jaume I" [en línia]. En: Jornadas de gerencia universitaria (20es: 2002: Logroño). <<http://www.ti.usc.es/webxer/Xornadas/2002/0402.pdf>>. [Consulta: 28 juliol 2004].
- Gunnlaugsdóttir, Jóhanna. "RM in Iceland and the growing demand for RM in Icelandic organisations". *Information management journal*, vol. 33, no. 4 (1999), p. 32-37.
- Gunnlaugsdóttir, Jóhanna. "The quality must be on record: a survey of organisations having an ISO 9000 certification in Iceland". *Records management journal*, vol. 12, no. 2 (2002), p. 40-47.
- Gutiérrez Pulido, Humberto. "La norma ISO 9000 y la mejora continua". En: Coloquio Internacional de Bibliotecarios (11è: 2004: Guadalajara, Jalisco). *La calidad de los sistemas de información al servicio de la sociedad: memoria del XI Coloquio Internacional de Bibliotecarios*. María de los Ángeles Rivera; Sergio López Ruelas (comps). Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2005. p. 189-198.
- Hackenberg, Eva. "Las actividades del área información y biblioteca del Goethe-Institut y una introducción al panorama de la biblioteconomía alemana". En: Coloquio Internacional de Bibliotecarios (11è: 2004: Guadalajara, Jalisco). *La calidad de los sistemas de información al servicio de la sociedad: memoria del XI Coloquio Internacional de Bibliotecarios*. María de los Ángeles Rivera; Sergio López Ruelas (comps). Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2005. p. 111-115.
- Haddad, April. "Justice Institute" [en línia]. *Newsletter CPSLD*, vol. 11, no. 2 (2000). <<http://www.eln.bc.ca/view.php?id=193>>. [Consulta: 13 juliol 2003].
- Haddad, April. "Justice Institute"[en línia]. *Newsletter CPSLD*, vol. 13, no. 2 (2002). <<http://www.eln.bc.ca/view.php?id=193>>. [Consulta: 13 juliol 2003].
- Hamilton City Libraries [en línia]. <<http://www.hpl.govt.nz/>>. [Consulta: 9 abril 2004].
- Harlan, Brian. "Developing a quality service strategy" [en línia]. En: IFLA General Conference and Council (71a: Oslo: 2005). <<http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/076e-Harlan.pdf>>. [Consulta: 19 agost 2005].
- Harrewijn, Jo. "What will ISO 9000 standards bring us...a new bureaucracy or a living quality system?", *Journal for quality and participation*, vol. 14, no. 4 (1991), p. 22-26.

- Hashim, Fatimah; Awang, Halimah. "An institution in search of excellence: lessons learnt". *International education journal*, vol. 6, no. 3 (2005), p. 291-296.
- Hennen, Thomas J. Jr. "Forward to basics: public library minimum standards, targets, and benchmarks of excellence" [en línia]. February 2000. <http://www.haplr-index.com/backtobasics.html#_Toc471011237>. [Consulta: 26 maig 2002].
- Hennen, Thomas J. Jr. "Go ahead, name them: America's best public libraries". *American libraries*, vol. 30, no. 1 (1999), p. 72-76.
- Hennen, Thomas J. Jr. "Why we should establish a national system of standards". *American libraries*, vol. 31, no. 3 (2000), p. 43-45.
- Heras Forcada, Miguel Ángel. "Desarrollo e implantación de sistemas de indicadores basados en la dirección por procesos". *Qualitas hodie*, no. 63 (2000), p. 90-93.
- Heras Forcada, Miguel Ángel. "Pros y contras de la implantación de la ISO 9000 en servicios". En: *Congrés d'Empreses de Qualitat (8è: 1997: Barcelona)*. Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 1997. <<http://www.qualitat.org/cgi-bin/view/97gtmah.html>>. [Consulta: 26 maig 2002].
- Heras Forcada, Miguel Ángel. "Sistemas de indicadores de gestión asociados a la calidad total". En: *Congreso de Valores de Empresa (11è: 2000: Barcelona)*. Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 2000. p. 282-285.
- Hernández Marco, Jordi. "Definición y gestión de los procesos relacionados con el diseño del programa de formación y el desarrollo de la actividad docente según la norma ISO 9001 en un centro universitario". En: *Congreso de Empresas de Calidad (10è: 1999: Barcelona)*. Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 1999. p. 152-154.
- Hernández Olivera, Luis; Moro Cabero, Manuela. "Normativa ISO 9000 y gestión de archivos administrativos: crónica de un encuentro anunciado". *Boletín ACAL*, vol. 10, no. 36-37 (2000), p. 22-32.
- Hernández Ruiz, Rubén. *Certificación ISO 9000 en educación?* [en línia]. Santiago de Chile: Gestión Escolar Red de Consultores. <<http://redgestion.fundacionchile.cl/documents/files/CERTIFICACI%C3%93N%20ISO%209000%20EN%20EDUCACI%C3%93N.doc>>. [Consulta: 18 juny 2006].
- Hernando, Merlina R. "Centro Escolar University: linking the youth to a global career" [en línia]. *The Manila bulletin online*, 1 june 2004. <<http://www.mb.com.ph/issues/2004/06/01/SCAU2004060110865.html>>. [Consulta: 6 juliol 2004].
- Hernon, Peter. "Quality: new directions in the research". *The journal of academic librarianship*, vol. 28, no. 4 (2002), p. 224-231.
- Hernon, Peter; Nitecki, Danuta A. "Service quality: a concept not fully explored". *Library trends*, vol. 49, no. 4 (2001), p. 687-708.
- Hernon, Peter; Nitecki, Danuta A.; Altman, Ellen. "Service quality and customer satisfaction: an assessment and future directions". *The journal of academic librarianship*, vol. 25, no. 1 (1999), p. 9-17.
- HERTIS Information and Research. En: *Information and research: total quality management based on the papers given at a one day conference on total quality management (TQM)*

in library and information services with additional material held at the University of Hertfordshire on 9 September 1992 at the International Library Technology Fair. Hatfield: University of Hertfordshire, 1993. 120 p. (The information business; 3).

Heywood, Lindsay; Scott, Geoff. "A comprehensive framework for quality evaluation and improvement in universities" [en línia]. *International Conference for Quality Assurance Agencies in Higher Education* (1999: Santiago de Chile). <<http://www.pgu.uts.edu.au/news/pdfdocuments/FrameworkforQuality.pdf>>. [Consulta: 5 març 2005].

Ho, Samuel K. M. "Is ISO 9000 series for total quality management?". *International journal of quality and reliability management*, vol. 11, no. 9 (1994), p. 74-89.

Holmesglen Institute of TAFE. *History of Holmesglen* [en línia]. Holmesglen, Australia: Holmesglen Institute of TAFE, cop.2005. <<http://www.holmesglen.vic.edu.au/content/content1.cfm?PageID=401>>. [Consulta: 17 setembre 2005].

Horna Figueroa, Alcibiades. "Implantacion de la norma ISO 9001:2000 en la Universidad Wiener". En: Foro de la Universidad Peruana (5è: 2004: Cajamarca): *la universidad y la globalización: acreditación universitaria*. <<http://www.anr.edu.pe/forobol/descargas/ponencias/Alcibiades%20HORNA%20-%202017.pps>>. [Consulta: 23 febrer 2005].

Hospital de Zumarraga. Biblioteca. *Memoria anual de la actividad realizada en la biblioteca durante el Año 2002* [en línia]. Zumarraga: Hospital de Zumarraga, 2003. 13 p. <http://www.hospitalzumarraga.org/carpeta_pdf/memb2002.pdf#search=%22biblioteca%20memoria%202002%20%22Hospital%20de%20Zumarraga%22%22>. [Consulta: 12 juny 2004].

Hoyle, David. *ISO 9000: quality systems handbook*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. 546 p.

Hsieh, An-Tien; Chou, Chien-Heng; Chen, Chin-Mei. "Job standardization and service quality: a closer look at the application of total quality management to the public sector". *Total quality management*, vol. 13, no. 7 (Nov 2002), p. 899-912.

Hsieh, Ling-Feng; Chin, Jiung-Bin; Wu, Mu-Chen. "The performance indicators of university e-library in Taiwan". *The electronic library*, vol. 22, no. 4 (2004), p. 325-330.

Huseby, Elin. *Kvalitetssikring i Folkebibliotek Bergen Offentlige Bibliotek* [en línia]. Bergen, Bergen Offentlige Bibliotek, 2000. <http://www.bergen.folkebibl.no/prosjekter/pdf_arkiv/kvalitetssikringsrapport.pdf>. [Consulta: 25 juny 2005].

Hysell, Debbie. "ISO 9001: traditions before and after". En: Annual International Conference on Computer Documentation (17a: 1999: New Orleans). *Proceedings of the 17th annual international conference on computer documentation*. New Orleans, ACM Special Interest Group for Design of Communications, 1999. p. 99-104.

ICI Group [en línia]. Imperial Chemical Industries, cop. 2003 <<http://www.ici.com/ICIPLC/home/index.jsp>>. [Consulta: 17 febrer 2005].

IEA. *Consulting Services* [en línia]. Information Enterprises Australia Pty Ltd. <<http://www.iea.com.au/Consulting%20Services%20Body.htm>>. [Consulta: 17 febrer 2005].

- Indian Institute of Technology. "IIT Library Chennai gets ISO 9001 certification" [en línia]. *MALA newsletter*, vol. 12, no. 2 (1999), p. 2. <<http://itt.nissat.tripod.com/itt9903/news9903.htm>>. [Consulta: 11 juliol 2003].
- Institución Educativa SEK [en línia]. San Sebastián de los Reyes: Institucion Educativa SEK, cop.2005. <<http://www.sek.es>>. [Consulta: 27 juliol 2003].
- Institute of Management [en línia]. London: Chartered Management Institute, cop. 2004. <http://www.managers.org.uk/institute/content_1.asp?category=3&id=208>. [Consulta: 9 febrer 2004].
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación. *IRAM 30.000: guía de interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación: guidelines on the interpretation of IRAM-ISO 9001 for education*. Buenos Aires: IRAM, 2001. 70 p.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [en línia]. Bogotá: ICONTEC. <<http://www.icontec.org.co/busqueda.asp>>. [Consulta: 13 juny 2004].
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. *IWA 2:2003 NMX-CC-023-IMNC-2004: sistemas de gestión de la calidad: directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación*. México: IMNC, 2004.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. *Directrices para la aplicación de la NMX-CC-9001-IMNC-2000 en Educación*. México: IMNC, 2003.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. *Proceso de certificación de sistemas gestión de la calidad* [en línia]. México: IMNC. <http://www.imnc.org.mx/programas/calidad/procesos_certificacion.php>. [Consulta: 16 març 2004].
- Instituto Tecnológico Centroamericano. *Apuntes históricos*. [en línia]. Santa Tecla, El Salvador: Instituto Tecnológico Centroamericano. <<http://intranet.itca.edu.sv/site2004/seccion.php?IDSec=1&IDSubSec=2&IDTxt=2>>. [Consulta: 29 juny 2004].
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. "Distintivos a la lealtad y premios a la calidad en el trabajo" [en línia]. *Difusión*, no. 63 (2002). <<http://www.cem.itesm.mx/di/difusion/boletin63.html>>. [Consulta: 15 juliol 2003].
- International Association of Maritime Universities [en línia]. Tokyo, IAMU. <<http://www.iamu-edu.org/members/gmu.php>>. [Consulta: 27 març 2003].
- International Conference on ISO 9000 and Total Quality Management (7a: 2002: Melbourne): *change management: proceedings international conference on ISO 9000 and total quality management*. Melbourne, Australia: RMIT University, 2002. 332 p.
- International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education [en línia]. <<http://www.inqaah.org/>>. [Consulta: 23 juny 2006].
- International Organization for Standardization. *ISO strategic plan 2005-2010: standards for a sustainable world* [en línia]. <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/strategies/isostrategies_2004-en.pdf>. [Consulta: 24 setembre 2004].
- International Organization for Standardization. *The ISO survey 2005*. Geneva: ISO, 2006.

- International Organization for Standardization. *The ISO survey of certification 2004*. Geneva: ISO, 2005.
- Investors in People [en línia]. <<http://www.iipuk.co.uk/IIP/Internet/default.htm>>. [Consulta: 8 agost 2004].
- Investors in People. *Case studies: University of Wollongong Library, Australia* [en línia]. <<http://www.iipuk.co.uk/NR/exeres/20A8BDD1-1C3C-4EEF-98EF-E4DA2873A75A.htm>>. [Consulta: 8 agost 2004].
- Iori, Emilio. "Certificazione di qualità di un centro universitario di servizi. l'esperienza del Centro Didattico di Ingegneria, Università degli Studi di Parma" [en línia]. En: *La certificazione di qualità ISO 9001 nelle università e negli enti pubblici: peculiarità dei processi e proposte per l'informatizzazione del sistema di gestione per la qualità*. Bologna: CINECA, 2002. <http://hal9000.cisi.unito.it/campusone/documenti/poli_parma.pdf>. [Consulta: 21 març 2005].
- IQNET. *IQNET database of certified / registered companies* [en línia]. <<http://www.iqnet-certification.com/indexsearch.php>>. [Consulta: 28 agost 2006].
- IQUA *Agència de Qualitat d'Internet* [en línia]. Barcelona: IQUA, cop.2002. <<http://www.iqua.net>>. [Consulta: 8 desembre 2004].
- ISO 10013:1995: *guidelines for developing quality manuals = lignes directrices pour l'élaboration des manuels qualité*. Genève: International Organization for Standardization, cop. 1995. 30 p.
- ISO 11620:1998: *information and documentation: library performance indicators*. Genève: International Organization for Standardization, cop. 1998. 56 p.
- ISO 11620:1998: *information and documentation: library performance. AMD 1/2003: additional performance indicators for libraries*. Geneva: International Organization for Standardization, 2003. 13 p.
- ISO 15489-1:2001: *information and documentation: records management: part 1: general records management*. Geneva: International Organization for Standardization, 2002. 19 p.
- ISO 15489-2:2001: *information and documentation: records management: part 2: guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization, 2004. 19 p.
- ISO 2789:2006: *Information and documentation: international library statistics*. Geneva: International Organization for Standardization, 2006. 61 p.
- "ISO and total quality". *Library review*, vol. 44, no. 5 (1995), p. 35-36.
- ISO/IEC 20000-1:2005 *Information technology: service management: part 1: specification*. Geneva: International Organization for Standardization, 2005.
- ISO IWA 2:2003: *quality management systems: guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education*. Genève: International Organization for Standardization, 2003. 56 p.
- ISO Online [en línia]. <<http://www.iso.ch>>. [Consulta: 30 agost 2006]
- ISO/TR 10013:2001: *guidelines for quality management system documentation*. Genève: International Organization for Standardization, cop. 2001. 14 p.

- IT Infrastructure Library (ITIL) [en línia]. <<http://www.itil.co.uk/>>. [Consulta: 27 desembre 2005].
- Italia. Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. *Elenco scuole della Lombardia certificate ISO 9001/2000* [en línia]. 2004. <<http://www.requs.it/oggetto.asp?pagina=208>>. [Consulta: 15 agost 2006].
- Japanese Union of Scientists (JUSE). *Deming Prize* [en línia]. <<http://www.juse.or.jp/e/deming/index.html>>. [Consulta: 16 març 2004].
- Jercic, Ludvik. "The judgements of the quality system according to system standards 9000 in the field of archives". En: *Sodobni arhivi* (2001: Maribor, Eslovènia). Maribor: The Archival Society of Maribor, 2001, p. 51-59.
- Jha, K. N.; Mishra, V. "Application of ISO 9000 for library and information services". *Annals of library science and documentation*. vol. 44, no. 3 (1998), p. 81-85.
- Jiménez Miranda, Jorgelina. "Consideraciones teóricas y prácticas para la catalogación descriptiva en la Biblioteca Médica Nacional" [en línia]. *ACIMED*, vol. 11, no. 1 (2003). <<http://eprints.rclis.org/archive/00001824>>. [Consulta: 27 desembre 2005].
- Johannsen, Carl Gustav. "Application of quality management in the Nordic countries: results from the nordic quality management project". *FID news bulletin*, vol. 45, no. 5 (1995), p. 149-155.
- Johannsen, Carl Gustav. "Application of the ISO 9000 standards of quality management in professional services: an information sector case". *Total quality management*, vol. 6, no. 3 (Jul 1995), p. 231-242.
- Johannsen, Carl Gustav. "Can the ISO standards on quality management be useful to libraries, and how?". En: IFLA General Conference and Council (59a: Barcelona: 1993).
- Johannsen, Carl Gustav. "Consequences of introducing TQM in the library and information service sector: results of a research project, I". En: FID Conference and Congress (48è: 1996: Graz, Austria): *Globalization of information: the networking information society*, The Hague: FID, 1998. p. 450-457. (FID publication; 718).
- Johannsen, Carl Gustav. "Danish experiences of TQM in the library world". *New library world*, vol. 93, no. 6 (1992), p. 4-9.
- Johannsen, Carl Gustav. "ISO 9000: a managerial approach". *Library management*, vol. 17, no. 5 (1996), p. 14-24.
- Johannsen, Carl Gustav. "Quality consciousness and management in Nordic libraries and information services: basic findings from a survey under the NORDINFO quality management project". *TD: tidskrift för dokumentation*, vol. 49, no. 3 (1994), p. 69-76.
- Johannsen, Carl Gustav. "Quality management and innovation: findings of a Nordic quality management survey". *Libri*, vol. 45, no. 3-4 (1995), p. 131-144.
- Johannsen, Carl Gustav. "Quality management in the library and information services sector". Aarhus: The Aarhus School of Business, Department of Total Quality Management, 1996.
- Johannsen, Carl Gustav. "Strategic issues in quality management: 1. theoretical considerations". *Journal of information science*, vol. 22, no. 3 (1996), p. 155-164.
- Johannsen, Carl Gustav. "Strategic issues in quality management: 2. survey analysis". *Journal*

of information science, vol. 22, no. 4 (1996), p. 231-245.

Johannsen, Carl Gustav. "Total quality management in a knowledge management perspective". *Journal of documentation*, vol. 56, no. 1 (2000), p. 42-54.

Johannsen, Carl Gustav. "The use of quality control. principles and methods in library and information science theory and practice". *Libri*, vol. 42, no. 4 (1992), p. 283-295.

Jones, Kathryn; Evans, Margaret Kinnell; Usherwood, Bob. *Assessment tools for quality management in public libraries*. London: British Library Research and Innovation Centre, 1998. 354 p. (British Library Research and Innovation Report; 155)

Jones, Kathryn; Evans, Margaret Kinnell; Usherwood, Bob. "Self assessment for quality management". *Public library journal*, vol.13, no. 2 (1998), p. 33-37.

Jonsson, Niklas. "Quality assurance of higher educational services: case study of California State University". Lulea, Lulea Tekniska Universitet, 2004. 30 p.

Joosten, Vera; Scarlett, Susan; Heywood, Lindsay. "ISO at RMIT: not just a couple of acronyms" [en línia]. *International journal: continuous improvement monitor*, vol. 1, no. 4 (1999). <<http://lanes.panam.edu/journal/library/Vol1No4/joosten.html>>. [Consulta: 6 febrer 2003].

Ju, Teresa L.; Lin, Binshan; Lin, Chinho; Kuo, Hao-jung. "TQM critical factors and KM value chain activities". *Total quality management and business excellence*, vol.17, no. 3 (April 2006), p. 373-393.

Juran's Institute [en línia]. <<http://www.juran.com/>>. [Consulta: 4 novembre 2004].

Jurow, Susan; Barnard, Susan B. (ed.) "Integrating total quality management in a library setting". *Journal of library administration*, vol. 18, no. 1-2 (1993).

Kabashkin, Igor; Michnev, Boris; Utehin, Georgy. "Using TQM and ISO 9000 principles in assuring education service quality". *Journal of air transportation world wide*, vol. 3, no. 2 (1998), p. 70-78.

Kangan Batman TAFE [en línia]. Melbourne, Kangan Batman TAFE. <<http://www.kangan.edu.au/>>. [Consulta: 12 juny 2004].

Kaplanis, Socrates; Nanousi, Dimitra. "A quality evaluation model for RTD in higher education institutions" [en línia]. En: Jean Monnet Projects: quality in higher education. Patras: University of Patras. <<http://www.lib.teipat.gr/JeanMon/Papers/paperRDT.pdf>>. [Consulta: 12 juliol 2005]

Karapetrovic, Stanislav. "ISO 9000 quality system development for engineering schools: why and how should we do it?" [en línia]. En: International Conference on Engineering Education (2001: Oslo). <<http://www.ineer.org/Events/ICEE2001/Proceedings/papers/134.pdf>>. [Consulta: 1 agost 2003].

Karapetrovic, Stanislav. "ISO 9000, service quality and ergonomics". *Managing service quality*, vol. 9, no. 2 (1999), p. 81-89.

Karapetrovic, Stanislav; Rajamani, Divakar.; Willborn, Walter. "ISO 9001 quality system: an interpretation for the university". *The international journal of engineering education*, vol. 14, no. 2 (1998), p. 105-118.

- Karapetrovic, Stanislav; Rajamani, Divakar; Willborn, Walter. "Quality management in the academic environment". En: Canadian Conference on Engineering Education (11a: 1998: Halifax, Canada). *Proceedings of the Eleventh Canadian Conference on Engineering Education*, Halifax: Dalhousie University, 1998. p. 459-467.
- Karapetrovic, Stanislav; Rajamani, Divakar; Willborn, Walter. "Quality assurance in engineering education: comparison of accreditation schemes and ISO 9001". *European journal of engineering education*, vol. 23, no. 2 (1998), p. 199-213.
- Kaur, Kiran; Mohamad, Pauziaah; Sossamma, George. "Quality management service at the University of Malaya Library". *Library management*, vol. 27, no. 4 (2006), p. 249-256.
- Keiser, Barbie E. "Quality management for libraries: a North American perspective". *ASLIB information*, vol. 21, no. 6 (1993), p. 252-255.
- Kekäle, Tauno. "The effects of organizational culture on successes and failures in implementation of some total quality management approaches". *Bristol Business School teaching and research review*, no. 1 (1999). <http://www.uwe.ac.uk/bbs/trr/Issue1/IS1-1_1.htm>. [Consulta: 23 juny 2003].
- Kekäle, Tauno; Williams, Michelle. *Organizational culture and quality revisited: implications for quality assessment and development approaches in higher education* [en línia]. [1999]. <<http://lipas.uwasa.fi/~tke/Article2.pdf>>. [Consulta: 11 agost 2006].
- Kelly, William E. "Role of standards in the globalization of higher education" [en línia]. En: Annual Forum on Globalization of Higher Education (11è: 2003: Washington). <<http://faculty.cua.edu/kellyw/CenterPublications/GlobalofHighEdMay2003.doc>>. [Consulta: 24 juny 2005].
- Kennedy, Carol Kennedy. *Managing with the gurus*. London: Century Business Books, 1996. 282 p.
- Khadim Ali Shah Bukhari Institute of Technology. *Manual for KASBIT Library Department*. Karachi, KASBIT, 2005. 15 p.
- Khan, Sadia, and David Bawden. "Quality standards in drug and medical information departments". *ASLIB proceedings*, vol. 52, no. 4 (2000), p. 138-142.
- Kjuchukov, Radoslav. "Enhancing the university systems of managing the quality of training"[en línia]. 2004. <http://socrates.hrdc.bg/Resources_docs/Quality_of_Education/Higher%20education/5_Enhancing_the_University_Systems.pdf#search=%22%20%22Enhancing%20The%20University%20Systems%20Of%20Managing%20The%20Quality%20Of%20Training%22%22>. [Consulta: 17 agost 2006].
- Klaassen, Ute; Wiersma, Chris; Giappiconi, Thierry. *Gestión de la calidad y marketing en las bibliotecas públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1999. 187 p. (Biblioteca y gestión; 2).
- Klempin, Hannelore. "Performance et démarche qualité dans les bibliothèques publiques de la République Federale d'Allemagne". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 1 (1998), p. 65-71.
- Kostagiolas, P. "Information services for supporting quality management in healthcare". *Journal on information technology in healthcare*, vol. 4, no. 3 (2006), p. 137-146.

- Kovel-Jarboe, Patricia. "Quality improvement: a strategy for planned organizational change". *Library trends*, vol. 44, no. 3 (1996), p. 605-630.
- Krapf, Luis; Mara Rodríguez, Karina. "'Sistema de la calidad aplicado a una biblioteca universitaria: aplicación de ISO 9000" [en línia]. En: Reunión Nacional de Bibliotecarios (38a: 2005: Buenos Aires). Jornadas de Bibliotecas Universitarias (10es: 2005: Buenos Aires). Buenos Aires: Asociación de Bibliotecarios Graduados de la República Argentina, 2005. <<http://www.abgra.org.ar/documentos/38RBN/Universitarias/Indicadores/enbu5.ppt>>. [Consulta: 21 juliol 2005].
- Krestel, Heidrun. "Certification of a patent information centre according to DIN EN ISO 9001". *World patent information*, vol. 22, no. 1-2 (2000), p. 19-22.
- Kubów, Stefan. "Service quality in the library of the Lower Silesian Higher School of Education in Wroclaw on the basis of a questionnaire" [en línia]. *EBIB bulletin abstracts*, no. 3 (2002). <<http://ebib.oss.wroc.pl/english/grant/kubow.php>>. [Consulta: 22 juny 2003].
- Lagodimos, A. G.; Dervitsiotis, K. N.; Kirkagaslis, S. E. "The penetration of ISO 9000 certification in Greek industries". *Total quality management and business excellence*, vol.16, no. 4 (Jun 2005), p.505-527.
- Lamb, Roberta. "Tracing influence through intranets of compliance" [en línia]. En: Hawaii International Conference on System Sciences (34a: 2001: Wailea, Hawaii). <<http://lamb.cba.hawaii.edu/pubs/HICSSCompNet.pdf>>. [Consulta: 26 maig 2002].
- Landon, Tammy. "13 steps to certification in less than a year". *Quality progress*, vol. 36, no. 3 (Mar 2003), p. 32-41.
- Lannon, Kathleen M. "ISO 9000 records requirements: information management impact". *FID news bulletin*, vol. 45, no. 6 (1995), p. 181-184.
- Lap, Sanja; Keijzer, Miranda. "Collecties en collega's als informatiebron" [en línia]. *Informatie professional*, vol.1, no. 1 (1997), p. 24-27. <<http://igitur-archive.library.uu.nl/DARLIN/2005-0526-201236/Lap%26Keijzer%2001.97.pdf>>. [Consulta: 26 maig 2002].
- Lari, Alireza. "An integrated information system for quality management". *Business process management journal*, vol. 8, no. 2 (2002), p. 169-182.
- Laszlo, George P. "Implementing a quality management program, three Cs of success: commitment, culture, cost". *The TQM magazine*, vol. 11, no. 4 (1999), p. 231-237.
- Lawes, Ann. "The benefits of quality management to the library and information services profession". *Special libraries*, vol. 84, no. 3 (1993), p. 142-146.
- Lee, Kie Sun; Palmer, Elaine. "An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zealand". *Total quality management*, vol. 10, no. 6 (Aug 1999), p. 887-899.
- Lenn, Marjorie Peace. "International linkages and quality assurance: a shifting paradigm". En: International Conference for Quality Assurance Agencies in Higher Education (1993: Montreal). *International developments in assuring quality in higher education: selected papers from an international conference*. London: Falmer Press, 1994. p. 127-133.
- Lepkowska, Emilia; Kostecki, Grzegorz. "Lending service in reading rooms of the Main Library of Poznan University of Technology" [en línia]. En: Scientific libraries in culture and

- civilization: activity and everyday life (2005: Poznań, Polònia). Poznań: Main Library of Poznań University of Technology, 2005. <http://www.ml.put.poznan.pl/2005/pdf/6_4.pdf>. [Consulta: 17 agost 2005].
- Lester, D. E. "The impact of quality management on the information sector: a study of case histories". *Program*, vol. 29, no. 2 (1995), p. 224-226.
- Levasseur, Denis. "Intranet comme architecture documentaire privilégiée en entreprise: illustration d'une implantation simple dans un contexte ISO 9000". *Documentation et bibliothèques*, vol. 45, no. 2 (1999), p. 69-76.
- Levasseur, Denis. "Les normes ISO 9000 d'assurance qualité et la gestion des documents". *Argus*, vol. 25, no. 2 (1996), p. 13-21.
- Lévêque, Laurent. *La gestion documentaire selon l'ISO 9001*. Paris: AFNOR, 2003. 59 p.
- Lewis, W. G.; Pun, K. F.; Lalla, T. R. M. "An AHP-Based study of TQM benefits in ISO 9001 certified SMEs in Trinidad and Tobago". *The TQM magazine*, vol. 17, no. 6 (2005), p. 558-572.
- Liao, HT.; Enke, D.; Wiebe, H. "An expert advisory system for the ISO 9001 quality system". *Expert systems with applications*, vol. 27, no. 2 (2004), p. 313-322.
- Liceo classico Beccaria. *Il liceo classico hi-quality* [en línia]. Milano: Liceo classico Beccaria. <<http://www.liceoclassico.net/article148.html>>. [Consulta: 17 juny 2006].
- Liddle, David. "Best Value the impact on libraries: practical steps in demonstrating Best Value". *Library management*, vol. 20, no. 4 (1999), p. 206-214.
- Liebesman, Sanford. "Continual improvement using ISO 9001". *Quality progress*, vol. 36, no. 1 (Jan 2003), p. 62-63.
- Liebesman, Sanford. "Implementing ISO 9001:2000: US survey of user experiences". *ISO management systems*, November-December 2002, p. 39-47.
- Liechtenstein University of Applied Sciences. *Quality management at the University* [en línia]. <<http://www.hochschule.li/en/aboutus/qualitymanagement.asp>>. [Consulta: 16 juny 2005].
- Lin, Chinho.; Wu, Chuni. "A knowledge creation model for ISO 9001:2000". *Total quality management and business excellence*, vol.16, no. 5 (July 2005), p. 657-670.
- Lincoln, Yvonna S. "Insights into library services and users from qualitative research". *Library and information science research*, vol. 24, no. 1 (2002), p. 3-16.
- Lindauer, Bonnie Gratch. "Definición y medida del impacto de las bibliotecas universitarias sobre los resultados globales de la institución" [en línia]. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, no. 59 (2000), p. 35-75. <<http://www.aab.es/Baab59a4.html>>. [Consulta: 23 juny 2002].
- Line, Maurice B. "Implementing BS 5750/ISO 9000 in Libraries (review)". *Journal of documentation*, vol. 50, no. 3 (1994), p. 254-256.
- Line, Maurice B. "Relacionant la gestió de qualitat amb la planificació estratègica". En: IFLA General Conference and Council (59a: Barcelona: 1993).

- Liston, Colleen. "Can ISO 9000 work for the education sector?" [en línia]. *Journal of institutional research*, vol. 5, no. 2 (September 1996). <<http://www.aair.org.au/jir/Sep96/Liston.pdf>>. [Consulta: 17 maig 2003].
- Lloréns Montes, Francisco Javier; Fuentes Fuentes, María del Mar. *Calidad total: fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide, 2001. 284 p.
- Lloret Romero, Núria. "Los sistemas de calidad total (TQM): principios básicos para la realización de un manual de calidad en centros de documentación, bibliotecas o archivos". *Métodos de información*, vol. 2, no. 5 (1995), p. 16-20.
- Lloret Romero, Nuria; Latorre Zacarés, Jesús. *Análisis sobre las necesidades de implantación de un sistema de calidad en un centro de documentación: apuntes para una guía*. Madrid: CINDOC, 1995. 70 p.
- Lloret Romero, Nuria; Latorre Zacarés, Jesús. "¿Per què cal implantar un sistema de qualitat segons les normes ISO 9000 en un centre de documentació?". En: *Jornades Catalanes de Documentació (5es: 1995: Barcelona)*. Barcelona: COBDC: SOCADI, 1995. p. 189-198.
- Löffler, Elke; Vintar, Mirko (eds.). *Improving the quality of east and west european public services*. Abingdon: Ashgate, 2004, 274 p.
- López Calle, Nora Helena. "El sistema de gestión de la calidad, una filosofía de trabajo en el Departamento de Bibliotecas de la Universidad de Antioquía" [en línia]. En: *Encuentro Internacional de Bibliotecas (2003: Medellín)*. *Encuentro internacional de bibliotecas: la biblioteca para una universidad de excelencia: humanización, innovación y cooperación*. <<http://nutabe.udea.edu.co/~eib/ponencias/Nora%20Helena%20Lopez.pdf>>. [Consulta: 26 agost 2006]
- Louisiana State University [en línia]. *Academic Excellence*. Eunice, Louisiana State University. <<http://www.lsu.edu/academic/excellence.htm>>. [Consulta: 16 agost 2006].
- Lozano, Diana; Martínez, Alfonso. "EGADE, EGAP y Campus Monterrey: biblioteca fundamental en la calidad académica" [en línia]. *Crónica Intercampus*, 15 septiembre 2005, no. 19. <http://www.itesm.mx/cronicaintercampus/no_19/movimientos.html>. [Consulta: 14 juliol 2006].
- Lozano Díaz, Roser. "La biblioteca pública en la sociedad de la informació". En: *Jornades Catalanes de Documentació (5es: 1995: Barcelona)*. Barcelona: COBDC: SOCADI, 1997. p. 289-298.
- Lubans, John Jr. "'I've closed my eyes to the cold hard truth i'm seeing: making performance appraisal work". *Library administration and management*, vol. 13, no. 2 (1999), p. 87-89.
- Lundquist, Robert. "Quality systems and ISO 9000 in higher education". *Assessment and evaluation in higher education*, vol. 22, no. 2 (1997), p. 159-172.
- Lundqvist, Robert. *Quality in higher education: approaches to its management and improvement* [en línia]. Lulea: Lulea Tekniska Universitet, 1997. 125 p. <<http://epubl.ltu.se/1402-1757/1997/46/LTU-LIC-9746-SE.pdf>>. [Consulta: 8 setembre 2006].
- Lynch, Richard; Keating, Lawrence II. "Problem solving workshop based on total quality management (TQM) Principles ". *The serials librarian*, vol. 25, no. 3/4 (1995), p. 353-356.

- MacDougall, Alan; Ofarrell, Jack; Williams, John. *EQLIPSE: evaluation and quality in library performance: system for Europe. Final report and final functional specification* [en línia]. Dublin: Dublin City University, 1997. 122 p. (Deliverable report; 7). <<http://www.cerlim.ac.uk/projects/eclipse/del7.pdf>>. [Consulta: 25 març 2002].
- Mackey, Terry; Mackey, Kitty. "Think quality!: the Deming approach does work in libraries". *Library journal*, vol. 117, no. 9 (1992), p. 57-61.
- Macmillan, Roderick-H. "E.QUALITY@BT". *Internet research*, vol. 6, no. 2/3 (1996), p. 19-23.
- Macquarie University. [en línia]. <<http://www.international.mq.edu.au/>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- MacRobert, I. "Sandwell College and BS 5750: a syncretistic pilgrimage?". En: Doherty, Geoffrey. D. (ed.). *Developing quality systems in education*. London: Routledge, 1994, p. 258-270.
- Magd, Hesham; Curry, Adrienne. "ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other?". *The TQM magazine*, vol. 15, no. 4 (2003), p. 244-256.
- Mahadevappa, B.; Kotreshwar, G.. "Quality management practices in Indian ISO 9000 certified companies: an empirical evaluation". *Total quality management and business excellence*, vol.15, no. 3 (May 2005), p. 657-670.
- Mainardi, Elena. "Il sistema di gestione per la qualità del CINECA adotta i principi organizzativi della norma europea ISO 9001:2000". *Notizie del CINECA*, no. 41-42 (2001), p. 22-26.
- Malhan, I. V. "Developing corporate culture in the Indian university libraries: Problems and challenges of change management". *Library management*, vol.27, no. 6/7 (2006), p. 486-493.
- Malhan, I. V. "Strategic planning for developing Indian university libraries into knowledge resource and service centers" [en línia]. En: IFLA General Conference and Council (72a: Seoul: 2006).<<http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/133-Malhan-en.pdf>>. [Consulta: 25 agost 2006].
- Mann, Robin; Voss, Michael. "An innovative process improvement approach that integrates ISO 9000 with the Baldrige framework". *Benchmarking: an international journal*, vol. 7, no. 2 (2000), p. 128-145.
- Mantova. *Comune di Mantova* [en línia]. <<http://www.comune.mantova.it/progetti/qualita/iso9001/>>. [Consulta: 31 maig 2004].
- Marimon Viadiu, Frederic. *La consultoria especializada en ISO 9000 en Cataluña: calidad del servicio y beneficios* [en línia]. Girona, Universitat de Girona, 2004. <<http://www.tdx.cbuc.es/TDX-0414104-110224/index.html#documents>>. [Consulta: 24 juliol 2005].
- Markhof, W. "Die ISO 9000 Zertifizierung von Unternehmen als Chance für interne Informationsabteilungen". *Information Wissenschaft und Praxis*, vol. 51, no. 2 (2000), p. 91-94.
- Marraud González, Gerardo "Gestión de la calidad en la biblioteca de la Universidad de Vigo" *Boletín de la ANABAD*, vol. LVI, no. 1 (2006), p. 155-176.

- Martinez Micó, Ángeles. "El Departamento de Gestión Documental de la Diputación de Alicante: un departamento que trabaja en calidad". *Compactus: revista d'arxius i biblioteques*, no. 2 (2001), p. 20-23.
- Martinez Micó, Ángeles. "Reflexiones sobre aplicación de un sistema de calidad en el Departamento de Gestión Documental de la Diputación de Alicante" [en línia]. En: Jornades de l'Associació d'Arxivers Valencians (2es: 2002: Torrent). <<http://www.arxiversvalencians.org/documents/actes/experiencia01.pdf>>. [Consulta: 25 juny 2005].
- Martins, Valéria dos Santos Gouveia; Lotti, Luciane Politi. "Guia para implantação da norma NBR ISO 9001: 2000 em bibliotecas" [en línia]. En: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (13è: 2004: Natal, Brasil). *XIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias: SNBU2004*. <<http://www.bczm.ufrn.br/snbu2004/index.html>>. [Consulta: 3 agost 2005].
- Marx, Bernard. "Des banques de données de qualité". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 1 (1998), p. 42-43.
- Matamoros Ramírez, Ofelia "Normas ISO 9000: su base documental" [en línia]. *Boletín de la Escuela de Bibliotecología, Documentación e Información*, vol. XVII, no.1 (enero-junio 1999). <<http://www.una.ac.cr/bibliotecologia/boletinbiblioteca/1999/Normas.pdf>>. [Consulta: 17 agost 2006]
- Maula, Marjatta. "High tech high touch: how top managers and consultants facilitate organizational transformation by improving social competencies and total quality" [en línia]. *MPP Working Paper*, no. 1 (2001). Copenhagen: Copenhagen Business School, Department of Management, Politics and Philosophy. <http://ideas.repec.org/p/hhb/cbslpf/2001_001.html>. [Consulta: 28 juny 2005].
- Mauritius. Ministry of Civil Service and Administrative Reforms. *Award ceremony of MS ISO 9001:2000 certification to the National Library* [en línia]. <<http://www.gov.mu/portal/site/mcsasite/menuitem.d87a8e08e82249a2772cfc10a0208a0c/>>. [Consulta: 2 juliol 2005].
- Mauritius. Ministry of Civil Service and Administrative Reforms. *Training and Distance Learning Unit and the Civil Service Library* [en línia]. <<http://www.gov.mu/portal/site/mcsasite/menuitem.d87a8e08e82249a2772cfc10a0208a0c/>>. [Consulta: 2 juliol 2005].
- Mayère, Anne. "Le management de la qualité en bibliothèque: une recherche-expérimentation". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 39, no. 3 (1994), p. 66-68.
- Mayère, Anne; Muet, Florence. "La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information: conception et spécificités". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 1 (1998), p. 11-19.
- Mayes, Paul. "Quality assessment within a special activity area of a university library service" [en línia]. En: Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services (6a: 2005: Durham). <<http://northumbria.ac.uk/sd/academic/ceis/re/isrc/conf/?view=Standard>>. [Consulta: 17 gener.2006].
- McAdam, Rodney; Henderson, Joan. "Influencing the future of TQM: internal and external driving factors". *International journal of quality and reliability management*, vol. 21, no. 1 (2004), p. 51-71.

- McFayden, Tunney; Walsh, Tim. "Is ISO 9000 worth the paper it's written on?". *Journal for quality and participation*, vol. 15, no. 2 (1992), p. 20-23.
- McFeeley, Geraldine. "The search for excellence: Dublin City University Library's pursuit of the Q-Mark". *SCONUL Newsletter*, no. 19 (2000), p. 50-52.
- McGie, Lyn; Bourrilhon, Alistair. "Quality first" [en línia]. En: Information Management Seminar (2003: Monash). *Information Management Seminar:mapping the big picture, 5 December 2003*. Monash, Monash University, Records and Archives Services, 2003. <<http://www.adm.monash.edu.au/records-archives/assets/docs/imfomanssem/qualityfirst-mcgie.ppt>>. [Consulta: 17 febrer 2004].
- McGregor, F. M. "Quality assesment: combating complacency". *The Australian Library Journal*, vol. 46, no. 1 (1997), p. 82-92.
- McKnight, Sue. "Managing cultural change: the challenge of merging library services, curriculum development and academic professional development". *IFLA Journal*. vol. 28, no. 5/6 (2002), p. 266-272.
- Meel, Erika. "Kwaliteitszorg in Hogeschoolbibliotheken: ISO 9000 in De Ehsal-Bibliotheek". *Bibliotheek en Archiefgids*, vol. 75, no. 6 (1999), p. 232-241.
- Meera, B. M. "ISO 9000 guidelines for implementation to library and information systems: a compatibility study". *Information studies*, vol. 4, no. 3 (1998), p. 165-188.
- Melo, Luiza Baptista. "Avaliação da qualidade em bibliotecas e serviços de informação metodologias e instrumentos" [en línia]. En: Jornadas GABUP (1es: 2003: Porto). / *Jornadas GABUP*. Porto: Universidade do Porto, 2003. <http://www.up.pt/bibliotecas/jgabup/4_lbm.pdf>. [Consulta: 8 abril 2004].
- Melo, Luiza Baptista; Monteiro, Maria Isabel. "Projecto de avaliação dos serviços da bibliotecas da Universidade Lusíada do Porto". *Páginas a&b: arquivos e bibliotecas*, no. 7 (2001), p. 69-84.
- Melo, Luiza Baptista; Sampaio, Maria Imaculada. "Avaliação da qualidade em serviços de informação: uma visão luso brasileira". *Páginas a&b: arquivos e bibliotecas*, no. 11 (2003), p. 37-60.
- Membrado Martínez, Joaquín. "Gestión de procesos, autoevaluación e ISO 9001:2000". *Congreso de Valores de Empresa* (12è: 2001: Barcelona). Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 2001.
- Mencer, Ivan. "ISO 9001:2000 protocol of standards: maybe the way in lighting our next step and/or the dream route to excellence" [en línia]. En: Workshop Development and Implementation of Quality Assurance System(s) in Higher Education (2a: 2003: Dubrovnik). <<http://www.unizg.hr/tempusprojects/Dubrovnik-Ivan%20Mencer.ppt>>. [Consulta: 24 agost 2004].
- Meneses, Marcela; Salas Cerdas, Lis. "Criterios para la gestión de la calidad en el proceso de educación universitaria: perspectiva ISO 9001" [en línia]. En: Simposio Internacional de la evaluación y acreditación al mejoramiento de la calidad de la educación superior (2005: San José, Costa Rica). <<http://csuca.edu.gt/Eventos/SIMPOSIUM/Ejes/Innovacion/PonenciasMeneses-S-C.pdf>>. [Consulta: 17 agost 2006].
- Meunier, Pierre. "L'évaluation du rendement des bibliothèques: équitabilité, normalisation et

- performance: prémisses au plan de consolidation du nouveau réseau des bibliothèques de Montréal" [en línia]. En: Congrès Annuel de la Corporation des Bibliothécaires Professionnels du Québec (35è: 2004: Côte-de-Liesse, Montréal). <http://www.cbpg.qc.ca/congres/congres2004/documents_actes_2004/pierre_meunier/evaluation.zip>. [Consulta: 8 juliol 2005].
- México. Instituto Nacional del Derecho de Autor [en línia]. <http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_459_indautor>. [Consulta: 12 junio 2005].
- México. Secretaría de Educación Pública. *Programa de innovación y calidad SEP* [en línia]. <http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_3647_programa_de_innovaci>. [Consulta: 8 desembre 2004].
- México. Secretaría de Educación Pública. *Unidades certificadas en ISO 9000* [en línia]. <http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Unidades_certificadas_en_ISO9000>. [Consulta: 8 desembre 2004].
- Miguel, Jesús M. de; Cañs, Jordi; Vaquera, Elizabeth. *Excelencia: calidad de las universidades españolas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2001. 506 p.
- Miller, Rush G.; Stearns, Beverly. "Quality management for today's academic library". *College and research libraries news*, vol. 55, no. 7 (1994), p. 406-409, 422.
- Mills, David. *Manual de auditoría de la calidad*. Barcelona: Gestión 2000, 1999. 246 p.
- Milner, Eileen; Evans, Margaret Kinnell; Usherwood, Bob. "Quality management and public library services - the right approach?". En: Brockman, John R. (ed.). *Quality management and benchmarking in the information sector: results of recent research..* London: Bowker-Saur, 1997. p. 121-262.
- Milner, Eileen; Kinnel, Margaret; Usherwood, Bob. "Quality management: the public debate". *Public library journal*, vol. 9, no. 6 (1994), p. 151-155.
- Mistry, V.; Usherwood, Bob. "Total quality management, British standard accreditation, Investors In People and academic libraries" [en línia]. *Information research*, vol.1, no. 3 (March 1996). <<http://InformationR.net/ir/1-3/paper9.html>>. [Consulta: 16 maig 2002].
- Mitchell, Valerie. "Quality Assurance" [en línia]. En: *The managers' handbook online*. European University Continuing Education, 2002. <http://www.distance.ktu.lt/thenuce/ebook/Chapter_9/index.html>. [Consulta: 5 juliol 2005].
- Mnjama, Nathan M. "Managing records for ISO compliance: record keeping at the Botswana Meat Commission". *Information development*, vol. 16, no. 2 (2000), p. 70-74.
- Mo, John P.T.; Chan, Andy M.S. "Strategy for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers". *The TQM magazine*, vol. 9, no. 2 (1997) p.135-145.
- Moffatt, Murray. "ISO 9001 seen as framework for accountability in North American non-profit sector". *ISO management systems*, January-February 2002, p. 31-33.
- Molina, Luis Miguel; Lloréns Montes, Fco. Javier; Fuentes Fuentes, Maria del Mar. "TQM and ISO 9000 effects on knowledge transferability and knowledge transfers". *Total quality management and business excellence*, vol.15, no. 7 (September 2004), p. 1001-1015.
- Monash University. "ISO 9001 Certification" [en línia]. *This week's news*, vol. 3, no. 14 (1999).

- <<http://www.gadm.monash.edu.au/admin/archive/wn990517.htm>>. [Consulta: 26 març 2005].
- Monash University. "Tun Hussein Onn Library" [en línia]. *At Monash: the Monash alumni newsletter: Malaysian edition*, July 2003. <http://www.monash.edu.au/alumni/news/at_monash/malaysia/2003jul.html>. [Consulta: 26 març 2005].
- Monash University. "Faculty of Information Technology attains ISO certification" [en línia]. *Current news*, 13 March 2003. <<http://www.infotech.monash.edu.au/news/news.html>>. [Consulta: 26 març 2005].
- Monreal Vázquez, Gina Margarita. "Esperan lograr la certificación de bibliotecas universitarias este año". [en línia]. *Cultura*, 1 febrero 2005. <<http://www.cambiodemichoacan.com.mx/vernota.php?id=18025>>. [Consulta: 26 març 2005].
- Moore, Helen. "Quality accreditation as a tool to improve client services in a tertiary library" [en línia]. En: ALIA Biennial Conference (5a: 1998: Adelaide). Adelaide: ALIA, 1998. <<http://www.alia.org.au/conferences/adelaide98/monday/best.practice.abstracts.html>>. [Consulta: 18 juliol 2002].
- Moore, Nick. *How to do research: the complete guide to designing and managing research projects*. 3rd ed. London: Library Association Publishing, 2000. 192 p.
- Morais, Adolfo; Esteban, David; Heras, Iñaki. "Consistency of the ISO 9000:2000 standard against top management staff changes: a case study" [en línia]. *Toulon - Verona Conference* (6a: 2003: Oviedo): *quality in higher education, health care and local government*. Oviedo: European Society for Organizational Excellence (ESOE), 2003. <http://www.uniovi.es/Vicerrectorados/Calidad_Innovacion/Calidad/ESOE/proceedings/HE-11.pdf>. [Consulta: 16 juny 2005].
- Moreland, N.; Clark, M. "Quality and ISO 9000 in educational organizations". *Total quality management*, vol. 9, no. 2-3 (May 1998), p. 311-320.
- Moreno Jiménez, Daniel. "Cómo aplicar la norma ISO 9001:2000 e IWA2:2003, a las bibliotecas mexicanas". En: Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía (36s: 2005: Ixtapa). México, D.F.: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, 2005.
- Moreno Jiménez, Daniel. *Interpretacion de la norma ISO 9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas*. Mexico, D.F.: Library Outsourcing Service, 2005. 158 p.
- Morgan, Steve (rev.) "Total quality management in information services". *Library review*, vol. 47, no. 1 (1998), p. 53-54.
- Morgese, Waldemaro. "Il Workshop del decennale" [en línia]. En: I Workshop di Teca del Mediterraneo (6es: 2003: Bari). <<http://www.bcr.puglia.it/bcr/Atti/Relazioni%202003/PDF/morgese01.pdf>>. [Consulta: 5 juliol 2005].
- Moro Cabero, Manuela. "El archivo de empresa: un recurso a considerar desde la perspectiva TQM". *Revista general de información y documentación*, vol. 7, no. 2 (1997), p. 257-275.
- Moscow State University [en línia]. <<http://www.msu.ru/en>>. [Consulta: 31 maig 2004].

- Mowat, Ian R. M. "Reviewing other people's libraries". *Library review*, vol. 45, no. 5 (1996), p. 8-16.
- Müller, Helmut. "Übergang auf die Norm ISO 9001:2000: Erfahrungen mi der "neuen" im FIZ-Chemie Berlin". *Information Wissenschaft und Praxis*, vol. 54, no.3 (2003), p.159-162.
- Muñiz González, Luis. *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000, 2003. 461 p.
- Muñoz Cantero, Jesús Miguel. "Por qué le interesa a la Universidad de A Coruña evaluar los servicios?" [en línia]. *Jornadas Las unidades técnicas de evaluación de la calidad de las universidades ante el Espacio Europeo de Educación Superior* (2005: Murcia). Madrid: ANECA, 2005. <http://www.aneca.es/actividades/docs/eventos/murcia05_07_munozcantero.ppt>. [Consulta: 8 juliol 2005].
- Murray, David; Dollery, Brian. "Institutional breakdown? an exploratory taxonomy of Australian university failure. *Prometheus*, vol. 23, no. 4 (Dec 2005), p. 385-398.
- NASA HQ. *Headquarters commom process: management system internal audits: rev. B* [en línia]. <http://nodis3.gsfc.nasa.gov/iso_docs/PD_PG_pdf/HQ_PG_1280_3_B_.pdf>. [Consulta: 15 agost 2004].
- NASA HQ. *Headquarters quality management system manual. rev. D* [en línia]. <http://nodis3.gsfc.nasa.gov/iso_docs/PD_PG_pdf/HQ_PD_1200_1_D_.pdf>. [Consulta: 15 agost 2004].
- NASA HQ. *ISO 9001 external web* [en línia]. <<http://www.hq.nasa.gov/hqiso9000/news.htm>>. [Consulta: 15 agost 2004].
- National Institute of Standards and Technology (NIST). *Malcolm Baldrige National Quality Award*. [en línia]. <<http://www.quality.nist.gov>>. [Consulta: 26 agost 2004].
- National Quality Institute. *Canadian Quality Award* [en línia]. <<http://www.nqi.ca/caeawards/default.aspx>>. [Consulta: 26 agost 2004].
- Natural Resources Institute (NRI) [en línia]. <<http://www.nri.org/about/ISO9001Info.htm>>. [Consulta: 10 octubre 2004]
- Nava, Hugo L. *Evaluación y acreditación de la educación superior: el caso del Perú* [en línia]. Caracas: Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2003. <http://www.iesalc.unesco.org/ve/acreditacion/peru/acr_pe_nava.pdf>. [Consulta: 16 juliol 2006].
- Navarro Cortijo, José Luis. *Guía práctica para la implantación de la norma ISO 9001:2000 en un Ayuntamiento* [en línia]. Madrid: FEMP, 2004. <http://www.femp.es/index.php/femp/areas_de_gesti_n/funci_n_p_blica_y_recursos_hu_manos/modernizaci_n_y_calidad/documentos_de_inter_s>. [Consulta: 16 juliol 2006].
- Nelles, Alexandra. *Total Quality Management in wissenschaftlichen Bibliotheken: eine Einführung in das Qualitätsmanagement*. Frankfurt am Main; Berlin: Lang, 2000. 135 p.
- Nelson, William Neal; Fernekes, Robert W. *Standards and assessment for academic libraries: a workbook*. Chicago: ACRL, 2002, 146 p.
- Newport University. *Newport University: Czech and Slovak*. [en línia].

- <http://www.newport.edu/intl/nu_czechslovak.html>. [Consulta: 6 juliol 2006].
- Nitecki, Danuta A. "Changing the concept and measure of service quality in academic libraries". *The journal of academic librarianship*, vol. 22, no. 3 (1996), p. 181-190.
- Noguero i Grau, Antoni. "Relaciones públicas, evaluación de la calidad del servicio (normas ISO 9000) y grado de satisfacción del cliente". *Revista universitaria de publicidad y relaciones públicas*, no. 7 (2000), p. 55-92.
- Nohr, Holger. *Management der Informationsqualität* [en línia]. Stuttgart, Fachhochschule Stuttgart. Hochschule für Bibliotheks-und Informationswesen, 2001. 22 p. (*Arbeitspapiere Wissensmanagement*; 3/2001). <<http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/nohr/KM/KmAP/Informationsqualität.pdf>>. [Consulta: 3 setembre 2006].
- Nohr, Holger; Roos, Alexander W. *Informationsqualität als Instrument des Wissensmanagements* [en línia]. Stuttgart, Fachhochschule Stuttgart. Hochschule für Bibliotheks-und Informationswesen, 2000. 10 p. (*Arbeitspapiere Wissensmanagement*; 6/2000). <<http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/nohr/KM/KmAP/InfoQuality.pdf>>. [Consulta: 3 setembre 2006].
- Nordinfo. [en línia]. <http://www.nordinfo.helsinki.fi/index_eng.htm>. [Consulta: 30 agost 2004].
- Norsk Hydro. [en línia]. <<http://www.hydro.com/no/>>. [Consulta: 30 agost 2004].
- Norton, Bob; Ellis, Debbie. "Implementing BS 5750". *ASLIB information*, vol. 21, no. 6 (1993), p. 242-245.
- Norton, Robert A. "A quality model for quality systems". *The law librarian*, vol. 26, no.4 (1995), p. 433-434.
- Nozero, Victoria A.; Vaughan, Jason. "Utilization of process improvement to manage change in an academic library". *The journal of academic librarianship*, vol. 26, no. 6 (2000), p. 461-421.
- Núñez Paula, Israel A. "La gestion de la comunicacion como requisito para la insercion de las entidades de informacion en la sociedad de la informacion" [en línia]. <[Http://B3.Bibliotecologia.Cl/Israela.Htm](http://B3.Bibliotecologia.Cl/Israela.Htm)>. [Consulta: 5 agost 2006]
- O'Neil, Rosanna M; Harwood, R. L.; Osif, B. A. "A total look at TQM: a TQM perspective from the literature of business, industry, higher education, and librarianship". *Library administration and management*, vol. 7, no. 4 (1993), p. 244-254.
- O'Neill, Rosanna M. *Total quality management in libraries: a sourcebook*. Englewood, Col: Libraries Unlimited, 1994. 194 p.
- Oakland, John S.; Morris, Peter. *Pocket guide to TQM: a pictorial guide for managers*. 2nd ed. Oxford [etc.]: Butterworth Heinemann, 1998. 90 p.
- Oberst, Bethany. S.; Jones, Russel. C. *International trends in engineering accreditation and quality assurance* [en línia]. Falls Church, VA: World Expertise L.L.C., 2000. <http://www.worldexpertise.com/International_trends_in_eng_acc_qual.htm>. [Consulta: 5 agost 2006].
- Ochôa, Paula; Pinto, Leonor Gaspar. "Percurso da qualidade em serviços de informação (1996-2005) [en línia]. En: Seminário Qualidade e Excelência na Sociedade da Informação (2005: Porto). Departamento de Ciências e Técnicas do Património.

- Faculdade de Letras da Universidade do Porto. <http://www.letras.up.pt/dctp/por/Seminario_Qualidade.htm>. [Consulta: 14 agost 2006].
- Ochoa Gallego, María Teresa; Findlay Burbano, María Elena. "Diseño e implementación de las bases de un sistema de gestión de la calidad para una biblioteca universitaria: experiencia en la Biblioteca de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali" [en línia]. En: Encuentro Internacional de Bibliotecas (2003: Medellín). *Encuentro internacional de bibliotecas: la biblioteca para una universidad de excelencia: humanización, innovación y cooperación*. <<http://nutabe.udea.edu.co/~eib/ponencias/Rojas%20U%20Javeriana%20Colombia.pdf>>. [Consulta: 26 agost 2006].
- OCLC. "ISO Registration for OCLC" [en línia]. *Ohionetwork: newsletter of Ohionet*, vol. 20, no. 9 (Septembrer 1998). p. 4. <<http://www.ohionet.org/pdf/newsletters/sept98.pdf>>. [Consulta: 24 març 2005].
- Odei S.A. *ODEI s.a. empresa certificada* [en línia]. <<http://www.odei.es/certificada.htm>>. [Consulta: 3 juliol 2005].
- Odenkirchen-Buchner, Renate. "Verstetigung von Leistung und Qualität: Qualitätsmanagement nach ISO 9001 in der Stadtbücherei Walldorf (Baden)". *Buch und Bibliothek*, vol. 55, no. 4 (2003), p. 246-248.
- OFarrell, John P. "Measuring performance with library automated systems". *Library hi tech*, vol. 18, no. 1 (January 2000), p. 75-81.
- Oltra, María José. "Propuestas sobre la evaluación de servicios" [en línia]. *Jornadas Las unidades técnicas de evaluación de la calidad de las universidades ante el Espacio Europeo de Educación Superior* (2005: Murcia). Madrid: ANECA, 2005. <http://www.aneca.es/actividades/docs/eventos/murcia05_04_oltra.pdf>. [Consulta: 8 juliol 2005].
- Orbea Celaya, Tomás. "Aplicación de las ISO 9000 a los centros de formación profesional". En: Congreso de Empresas de Calidad (10è: 1999: Barcelona). Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 1999. p. 135-137.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. *Data collection on education systems: UOE data collection manual: definitions, explanations, and instructions: instructions relating to the implementation of the revised international standard classification of education technical instructions for the completion of the tables* [en línia]. Paris: OECD, 2004, 163 p. <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/53/33712760.pdf>>. [Consulta: 13 juny 2006].
- Organisation for Economic Co-operation and Development. *Programme on institutional management in higher education (IMHE)* [en línia]. <http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_35961291_1_1_1_1_1,1,00.html>. [Consulta: 13 juny 2006].
- Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD experts' meeting on libraries and resource centres for tertiary education by the programme on educational building and the programme for institutional management in higher education* [en línia]. Paris: OECD, 1998, 29 p. <<http://www.oecd.org/dataoecd/17/7/2003171.pdf>>. [Consulta: 20 agost 2004].

- Oria Razo, Vicente. *ISO 9000:2000 en la educació mexicana* [en línia]. México, D.F: Secretaría de Educación Pública, 203. 205 p. <<http://www.sep.gob.mx/work/resources/LocalContent/21764/4/ISO9000.pdf>>. [Consulta: 17 juny 2005].
- Osanna, P. Herbert; Durakbasa, Numan; Hornikova, Adriana; Gabko, Peter. "Quality management and quality assurance for academic education" [en línia]. En: Workshop European Experience with Quality Assurance System(s) in Higher Education" (1a: 2002: Split). <<http://www.unizg.hr/tempusprojects/Hornikova.doc>>. [Consulta: 24 agost 2004].
- Osif, Bonnie A.; Harwood, Richard L. "Manager's bookshelf: ISO 9000". *Library administration and management*, vol. 13, no. 1 (1999), p. 37-40.
- Osman, Zaiton; Goon, Carole Ann; Aris, Wan Hajrah Wan. "Quality services, policies and practices in Malaysia". *Library management*, vol.19, no. 7 (1998), p. 426-433.
- Osorio, José M. "Aunando las normas ISO y la excelencia: nuevas corrientes en la integración de los sistemas de gestión". *Qualitas hodie*, no. 63 (2000), p. 18-20.
- Pacios Lozano, Ana Reyes. "ISO 9000 and the total quality management models". *Library management*, vol. 18, no. 3-4 (1997), p. 148-150.
- Pacios Lozano, Ana Reyes. "Sistemas de calidad total en bibliotecas y unidades de información". *Boletín de la ANABAD*, vol. XLV, no. 2 (1995), p. 107-116.
- Päivärinta, Tero; Salminen, Airi; Peltola, Tuomo. "Improving enterprise document management by a quality system: a case study". En: European Conference on Information Systems (7a: 1999: Copenhagen). *Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems (ECIS)*. Copenhagen: Copenhagen Business School, 1999. p. 922-934.
- Palma, Maria del Valle; Moro, Manuela; Delgado, Alejandro. *Todas las normas ISO/UNE en la documentación digital: creación, gestión, seguridad y almacenamiento de los documentos digitales: ISO 15489, ISO 17799 e ISO 1580*. Revista de documentación digital, 2005, 1 CD-ROM.
- Palom Rico, Santiago. *ISO 9000: el proceso de certificación paso a paso*. Barcelona: Granica, 1997. 70 p. (El management en el bolsillo; 11).
- Palom Rico, Santiago. *ISO 9000 y la base documental*. Barcelona: Granica, 1997, 74 p. (El management en el bolsillo; 8).
- Paunescu, Carmen; Fok, Wing. *Commitment to quality education services through ISO 9000: a case study of Romania* [en línia]. New Orleans: Loyola University New Orleans, [2005]. 15 p. <<http://www.cba.loyno.edu/faculty/fok>>. [Consulta: 17 juliol 2006].
- Peach, Robert W.(ed.). *Manual de ISO 9000*. México [etc.]: McGraw-Hill, cop. 1999. 926 p.
- Pelizzari, Eugenio. "Qualità in biblioteca: linee per un progetto di certificazione". *Bollettino AIB*, vol. 39, no. 3 (1999), p. 245-269.
- Pérez-Ventana, Carme; Caro, C.; Ramoneda, M. "Aplicación del control de calidad en bibliotecas biomédicas: estudio comparativo" [en línia]. En: Jornadas de Información y Documentación de Ciencias de la Salud (5s: 1994: Palma de Mallorca). <<http://www.abadib.es/5jornadas%2Dsalud/comunicacion35.htm>>. [Consulta: 2 juliol 2003].

- Perrone, Graciela. "Sistema de calidad: múltiples programas en práctica" [en línia]. *BNM noticias: boletín electrónico*, vol. 4, no. 26 (2006). <http://www.bnm.me.gov.ar/barras/novedades/boletin_electronicoBNM/boletin_26/bnm_accion/01.htm>. [Consulta: 12 juny 2006].
- Perrone, Graciela; Mai, Silvia; Rodríguez, Graciela. "Gestión de calidad en unidades de información: Carta Compromiso con el Ciudadano y Normas ISO 9001". En: Ciclo de Charlas Reciaría. Buenos Aires: Biblioteca Nacional del Maestro, 2005.
- Peters, John. "Educational accreditation through ISO 9000". *Quality assurance in education*, vol. 7, no. 2 (1999), p. 85-89.
- Pettinicchio, Mario. "Evoluzione dei modelli di gestione per la qualità' ISO 9000:2000" [en línia]. En: La qualità in biblioteca: seminario di studi 10 dicembre 2002. Firenze: Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze, 2002. <<http://www.bncf.firenze.sbn.it/notizie/testi/qualitainbiblioteca/Pettinicchio%20ISO%209000%20Vision.ppt>>. [Consulta: 9 juliol 2005].
- Peyrat, Olivier. "New ISO 9000 standards: generic, attractive, but not as simple as they look". *ISO management systems*, October 2001, p. 46-49.
- Pheng, Low Sui. "Towards TQM: integrating Japanese 5-S principles with ISO 9001:2000 requirements". *The TQM magazine*, vol. 13, no. 5 (2001), p. 334-341.
- Piersanti, Sara; Tagliabracci, Michele. *Il management della qualità in biblioteca: tecniche gestionali di management e promozionali di marketing* [en línia]. Urbino, Università degli Studi di Urbino, 2004. <http://www.uniurb.it/bib/eco/news/val_ute2004.pdf>. [Consulta: 24 desembre 2004].
- Pina Ledesma, Ignacio. "ISO 9000:2000 desde la perspectiva del acreditador". En: Congreso de Empresas de Calidad (10è: 1999: Barcelona). Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 1999. p. 263-266.
- Pinto Molina, María. "Criterios de calidad total en la biblioteca según el modelo europeo de excelencia (EFQM)" [en línia]. En: Jornadas Bibliotecarias de Andalucía (10es: 1998: Jerez de la Frontera). *Actas de las Décimas Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*. Asociación Andaluza de Bibliotecarios, 1998. p. 111-126. <<http://www.ugr.es/~mpinto/web/doc/AABEFQM.pdf>>. [Consulta: 11 juliol 2005].
- Pinto Molina, María. "Gestión de calidad en documentación". *Anales de documentación*, no. 1 (1998), p. 171-183.
- Pinto Molina, María. "Planificación estratégica y calidad ¿deben instrumentarse en los sistemas de información científica?". En: Jornadas Españolas de Documentación Automatizada (5es: 1996: Cáceres). Cáceres: Universidad de Extremadura, 1996. p. 645-656.
- Pinto Molina, María. "Procedimientos y resultados de calidad en los servicios informativo-documentales". *SCIRE: representación y organización del conocimiento*, vol. 5, no. 1 (1999), p. 11-25.
- Pinto Molina, María; Suárez, Juana María. "Recursos informativos sobre gestión de calidad en bibliotecas y centros de documentación". *Revista general de información y documentación*, vol. 9, no. 1 (1999), p. 217-273.
- Pitman, Leeanne; Trahn, Isabella; Wilson, Anne. "Working towards best practice in Australian University Libraries: reflections on a national project" [en línia]. *Australian academic and*

- research libraries, vol. 32, no. 1 (May 2001). <<http://alia.org.au/publishing/aarl/32.1/full.text/ptw.html>>. [Consulta: 26 juliol 2003].
- Plichta, Dusan. "TQM, QS 9000, ISO 9001:2000: de la teoria a las aplicaciones prácticas". *Forum Calidad*, vol. XII, no. 112 (2000), p. 53-58.
- Poksinska, Bozena; Eklund, Jörgen A. E.; Dahlgaard, Jens Jörn. "ISO 9001:2000 in small organisations: lost opportunities, benefits and influencing factors". *International journal of quality and reliability management*, vol. 23, no. 5 (2006), p. 490-512.
- Poll, Roswitha. "Quality and performance measurement: a German view". *British journal of academic librarianship*, vol. 8, no. 1 (1993), p. 35-47.
- Poll, Roswitha. "Quality measures on a national scale: comparison of projects" [en línia]. En: IFLA General Conference and Council (72a: Seul: 2006). <<http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/105-Poll-en.pdf>>. [Consulta: 25 agost 2006].
- Poll, Roswitha; Boekhorst, Peter te. *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*. München: Saur, 1996. 171 p. (IFLA Publications; 97)
- Poll, Roswitha; Boekhorst, Peter te. *Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias*. Madrid: ANABAD, 1998. 209 p.
- Pond, Wallace K. "Twenty-first century education and training implications for quality assurance". *The internet and higher education*, vol. 4, no. 3-4 (2001), p.175-356.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) [en línia]. <<http://www.puce.edu.ec>>. [Consulta: 27 abril 2006].
- Porter, Lydia. "Quality assurance: going round in circles". *ASLIB information*, vol. 20, no. 6 (1992), p. 240-241.
- Porter, Lydia. *Quality initiatives in British Library and information services*. London: The British Library, 1992. (BLRDD reports; 6105).
- Portuondo Sanchez, Maria Elena. "ISO 9000: ¿realidad o utopia en organizaciones de informacion?" *Ciencias de la información (Cuba)*, vol. 29, no. 3 (1998), p. 53-56.
- Powell, Ronald R.; Connaway, Lynn Silipigni. *Basic research methods for librarians*. London: Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 2004. 347 p.
- PQ Systems. *QualityWorkbench* [en línia]. <<http://www.pqsystems.com/products/DocumentControl/QualityWorkbench/QualityWorkbench.php>>. [Consulta: 30 agost 2004].
- Praditteera, Malivan. *ISO 9000 implementation in Thai academic libraries*. Pittsburgh: University of Pittsburgh, 2001. 179 p.
- Prato. Comune di Prato. Area servizi socio culturali e sport. *Servizio sistema bibliotecario e delle opportunità formative* [en línia]. <<http://www.comune.prato.it/struttura/cittadinanza/pdf/x6-2004.pdf>>. [Consulta: 30 juliol 2005].
- Prato. Comune di Prato. *Avviso tratto dall'archivio dei comunicati stampa del Comune di Prato*

- [en línia]. <<http://comunicati.comune.prato.it/avviso.asp?hdnTipo=1&hdnId=7029>>. [Consulta: 30 juliol 2005].
- Prats, Joaquim. *Técnicas y recursos para la elaboración de tesis doctorales*. Barcelona: Universitat de Barcelona, Departament de Didàctica de les Ciències Socials, 2000. 67 p.
- Premis a la Qualitat de la Generalitat de Catalunya* [en línia]. <http://www.cidem.com/cidem/cat/serveis/reduircostos/premis_2006/index.jsp>. [Consulta: 4 juny 2006].
- Prentaki, Elena. "Quality management system in the library of the Technical University of Crete" [en línia]. En: Panhellenic Conference of Academic Libraries (12a: 2004: Corfú). <<http://www.ionio.gr/libconf/pdfs/Prentaki.pdf>>. [Consulta: 17 juliol 2006].
- Pritchard, Sarah M. "Determining quality in academic libraries". *Library trends*, vol. 44, no. 3 (1996), p. 572-594.
- Prokic, Vera; Kosanovic, Biljana; Kljajic, Ranko. "Automatizovana biblioteka: uslov za ISO 9001:2000" [en línia]. En: Conference of the Balkan Countries, Library Network Meeting (2a: 2001: Belgrad). <<http://www.balkanlibrary.net/program.htm>>. [Consulta: 24 juny 2006].
- Proyecto desarrollo de nuevos instrumentos de medición de la calidad de las bibliotecas universitarias españolas* [en línia]. Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 2003. <<http://biblioteca.uam.es/paginas/medicion-calidad.htm>>. [Consulta: 1 maig 2004].
- Quality Assurance Agency for Higher Education [en línia]. <<http://www.qaa.ac.uk/>>. [Consulta: 17 juny 2006].
- Quality Issues in the Library and Information Services (6a: 1993: Stockholm). *Proceedings of a conference organized by NORDINFO and the British Library (Research and Development Department)*. (Nordinfo Publikation ; 26), Esbo: NORDINFO, 1994.
- Quality Management Towards BS 5750 (1993: Stamford). Ashcroft, Maggie.; Barton, D. (eds.). *Quality management: towards BS 5750: proceedings of a seminar held in Stamford, Lincolnshire on 21st April 1993*. Stamford, 1993.
- Quazi, Hesan A.; Jacobs, Ronald L. "Impact of ISO 9000 certification on training and development activities: an exploratory study". *International journal of quality and reliability management*, vol. 21, no. 5 (2004), p. 497-517.
- Queensland University Libraries Office of Cooperation. *Quality issues working party* [en línia]. Brisbane, Australia: University of Queensland, 2003. <http://www.quloc.org.au/working_parties/quality_issues/>. [Consulta: 14 agost 2006].
- Quinn, Brian. "Adapting service quality concepts to academic libraries". *The journal of academic librarianship*, vol. 23, no. 5 (1997), p. 359-369.
- Quintana de Horák, Carmen; Talavera, César M.; Martini, Carlos. *La internacionalización de la educación superior y los nuevos proveedores de educación en Paraguay* [en línia]. Asunción, Paraguay: IESAL: UNESCO, 2003. 97 p. <http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/internac/n_proveedores/paraguay/provee_py.pdf>. [Consulta: 8 setembre 2006].
- Ramesh, L. S. R. C. V. "Role of ISO 9000 standards in obtaining tqm in libraries: some

- problems and prospects". *Herald of Library Science*, vol. 39, no. 1-2 (2000), p. 19-28.
- Ranzanici, Maurizio. "La pubblica amministrazione si confronta con il sistema qualità e la certificazione ISO 9000". *De qualitate*, vol. 8, no. 6 (1999), p. 80-83.
- Rasolo, Magali. "L'Institut de l'Information Scientifique et Technique à l'ère de la qualité". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 1 (1998), p. 39-41.
- Rayner, P.; Porter, J.L. "BS 5750/ISO 9000: the experiences of small and medium sized firms". *International journal of quality and reliability management*, vol. 8, no. 6 (1991), p. 16-28.
- Razmarilova, N. "Developing and implementing ISO-9001-2000 based system for quality management at Tomsk Polytechnical University Sci-Tech Library" [en línia]. En: International Conference "Crimea 2003" (10a: 2003: Sudak). *Tenth international conference "Crimea 2003": libraries and associations in the transient world: new technologies and new forms of cooperation*. <<http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2003/eng/confer1.htm>>. [Consulta: 3 juny 2005].
- REBIUN. *Plan estratégico (2003-2006)* [en línia]. Madrid, REBIUN, 2002. <<http://www.crue.org/rebiun/PlanEstrategico.pdf>>. [Consulta: 19 maig 2004].
- Recasens, Ricard. "GEDs y normas ISO de calidad". *El profesional de la información*, vol. 7, no. 9 (1998), p. 26-27.
- Red de Bibliotecas de Derecho y Ciencias Jurídicas. JURIREDA [en línia]. <<http://biblioteca.vaneduc.edu.ar/BibliotecasJuriRed/index.htm>>. [Consulta: 1 setembre 2006].
- Red de Bibliotecas de Instituciones de Educación Superior del Noreste. *Diagnóstico de los servicios bibliotecarios de las instituciones de educación superior de la Región Noreste*. Monterrey: REBIESNE, 2005.
- Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior. *Glosario internacional RIACES de evaluación de la calidad y acreditación: documento Madrid 2004*. Madrid: ANECA, 2004. 53 p.
- Redding, Jennifer. "USQ Library received ISO 9001:2000 certification on 27 September 2002". *Library Lines*, no. 42 (2002).
- Regne Unit. Office of the Deputy Prime Minister. "Local government performance. Best value" [en línia]. <<http://www.bvpi.gov.uk/pages/index.asp>>. [Consulta: 8 agost 2004].
- Reguant, Francesc; Amat, Oriol. *La gestió de l'IRTA* [en línia]. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, Departament d'Economia i Empresa, [2004]. (Casos d'empresa; 10). <http://www.econ.upf.edu/docs/case_studies/10.doc>. [Consulta: 1 novembre 2005].
- Remize, Michel. "Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris: engagement pour la qualité". *Archimag: le magazine de la documentation et de l'archivage*, no. 136 (2000), p. 28-29.
- Rey Martín, Carina; Rodríguez Parada, Concepción. "Reflexions sobre la mesura de la qualitat en la biblioteca". *Item*, no. 32 (2002), p. 57-67.
- Ribeiro, Haroldo. *ISO 9000 em quadrimhos. uma forma simple de entender e praticar a ISO 9000*: desenhos Rogério Rios. Salvador, Bahia: Casa da Qualidade, 1995. 42 p.
- Riggs, D. E. "Managing quality: TQM in libraries". *Library administration and management*, vol.

- 7, no. 2 (1993), p. 73-78.
- Riggs, D. E. "Strategic Quality Management in Libraries". *Advances in librarianship*, no. 16 (1992), p. 93-106.
- Riggs, D. E. "TQM: quality improvement in new clothes". *College and research libraries*, vol. 53, no. 6 (1992), p. 481-483.
- Rincón, Delio del [et al.]. *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson, 1995. 427 p.
- Rissanen, Viljo. "Quality system based on the standard SFS-EN ISO 9002 in Kuopio University Hospital". *International journal of health care quality assurance*, vol. 13, no. 6 (2000). p. 266-272.
- Riu Sala, Jaume. "De la gestió de la qualitat cap a la qualitat de la gestió". En: Congreso de Valores de Empresa (12è: 2001: Barcelona). Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 2001.
- Riu Sala, Jaume. "Gestió de la qualitat. normes ISO 9000 de l'any 2000". *Revista de qualitat*, no. 35 (1999), p. 9-12.
- Riu Sala, Jaume. "Nuevas normas ISO 9000: sistemas de la calidad para el año 2000". En: Congreso de Empresas de Calidad (10è: 1999: Barcelona). Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 1999. p. 273-276.
- RMIT University. *University goal for quality* [en línia]. <<http://www.dest.gov.au/archive/highered/pubs/quality/rmit.htm>>. [Consulta: 18 juliol 2004].
- Rodríguez, Gloria Maria; Giraldo, Claudia. "Certificación de calidad para la biblioteca pública: una experiencia para compartir" [en línia]. En: IFLA General Conference and Council (69a: Berlin: 2003). <http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/163s-Rodriguez_Giraldo.pdf>. [Consulta: 6 abril 2004].
- Rodríguez-Escobar, Javier Alfonso; Martínez-Lorente, Angel Rafael. "An analysis of the degree of small companies' dissatisfaction with ISO 9000 certification". *Total quality management and business excellence*, vol. 17, no. 4 (May 2006), p. 507-521.
- Rodríguez París, Elena. "Las bibliotecas municipales de A Coruña obtienen el certificado de calidad para su servicio de préstamo" [en línia]. *Correo bibliotecario*, no. 85 (2005). <http://www.bcl.jcyl.es/correo/plantilla_seccion.php?id_articulo=1248&id_seccion=3&RsCorreoNum=85>. [Consulta: 5 febrer 2006].
- Rodríguez Pereyra, Ricardo. *Relatorio* [en línia]. En: Reunión Nacional de Bibliotecarios (38a: 2005: Buenos Aires). <<http://www.abgra.org.ar/documentos/doc/38RNB-Relatorio2005.doc>>. [Consulta: 2 juliol 2006].
- Rodríguez Prieto, Beatriz; Pablos Rodríguez, José Luis. "The application of ISO 9001:2000 standard at Gijon Town Hall's citizens' advice bureau" [en línia]. *Toulon - Verona Conference* (6a: 2003: Oviedo): *quality in higher education, health care and local government*. Oviedo: European Society for Organizational Excellence (ESOE), 2003. <http://web.uniovi.es/Vicerrectorados/Calidad_Innovacion/Calidad/ESOE/proceedings/LG-04.pdf>. [Consulta: 16 juny 2005].
- Rodríguez Rovira, Josep María. "¿El conocimiento tácito es documentación?: la experiencia de

- una empresa en la gestió del coneixement". En: Jornadas Españolas de Documentación (7es: 2000: Bilbao). Bilbao: FESABID, 2000. p. 539-546.
- Rudan, Massimo. "La certificazione di qualità nell'Ateneo di Bologna". En: *La Qualità negli Atenei: modelli, esperienze a confronto e prospettive*. Perugia: Università degli Studi di Perugia, 2004.
- Sacchetti, Luciana. "Certificare la biblioteca". *Biblioteche oggi*, vol. XXII, no. 6 (luglio-agosto 2004), p. 13-24.
- Sacchetti, Luciana. "K.M. and I.S.O. quality are meant for continual improvement" [en línia]. En: IFLA General Conference and Council (72a: Seul: 2006). <<http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Sacchetti-en.pdf>>. [Consulta: 25 agost 2006].
- Sacchetti, Luciana. *Verso la certificazione UNI EN ISO 9001:2000 della Biblioteca del Dipartimento di Scienze Statistiche "Paolo Fortunati": aspetti organizzativi, gestionali e motivazionali*. Università Cattolica del Sacro Cuore, 2003. 12 p. <<http://www2.stat.unibo.it/Qualita/nuova/progetto/relazione.pdf>>. [Consulta: 7 juny 2004].
- Sada, Ellis. "L'organizzazione per processi nella biblioteca" [en línia]. En: La qualità in biblioteca: seminario di studi 10 dicembre 2002. Firenze: Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze, 2002. <<http://www.bncf.firenze.sbn.it/notizie/testi/qualitainbiblioteca/Sada%20Presentazione%20BNCF.ppt>>. [Consulta: 24 juny 2005].
- Sakthivel, P. B.; Rajendran, G.; Raju, R. "TQM implementation and students' satisfaction of academic performance". *The TQM magazine*, vol. 17, no. 6 (2005), p. 573-589.
- Sala Schnorkowski, Mercè; Satorras Arriols, Marc. *La qualitat als ajuntaments. experiències a l'àrea de Barcelona*. Barcelona: Edicions UPC, 1999. 112 p. (Temes d'estratègia de qualitat; 3).
- Salaburu, Pello; Mees, Ludger; Pérez, Juan Ignacio. *Sistemas universitarios en Europa y EEUU*. Madrid: Academia Europea de Ciencias y Artes, 2003. 253 p.
- Salvesen, Helge. "The quality management of Norwegian universities and its influence on university libraries". *LIBER quarterly*, vol. 12, no. 2/3 (2002), p. 185-191.
- Sánchez Ambriz, Gerardo "La evaluación de bibliotecas universitarias: una estrategia metodológica en América latina" *Boletín de la ANABAD*, vol. LVI, no. 1 (2006), p. 21-40.
- Sanders, R. L. "Will ISO 9000 improve my records management program?". *Records management quarterly*, vol. 28, no. 4 (1994), p. 47-53.
- Sandwell College [en línia]. <<http://www.sandwell.ac.uk/>>. [Consulta: 12 juny 2004].
- Saner, Raymond. "Quality management in training generic or sector-specific?". *ISO management systems*, July-August 2002, p. 53-62.
- Santoro, Michele. "La gestione per processi in biblioteca: un'applicazione possibile?". *Bibliotime*, vol. 7, no. 2 (2004). <<http://didattica.spbo.unibo.it/bibliotime/num-vii-2/santoro.htm>>. [Consulta: 15 abril 2002].

- Santoro, Michele. "Scelte strategiche e misurazione delle biblioteche pubbliche: quale indicazione dagli indicatori?". *Bibliotime*, vol. 1, no. 2 (1998). <<http://didattica.spbo.unibo.it/bibliotime/num-vii-2/santoro.htm>>. [Consulta: 15 abril 2002].
- Sanz Villorejo, Luis. "Las normas ISO 9000 del año 2000 y la excelencia empresarial". *Congreso de Valores de Empresa* (12è: 2001: Barcelona). Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 2001.
- Sapa, Remigiusz. "Quality assessment: education, libraries and information services" [en línia]. *Newsletter: International Relations Office of the Jagiellonian University*, no. 13 (2000) <<http://www.uj.edu.pl/IRO/NEWSLET/IRO13/SAPA-P.html>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Sardelli, Alessandro. "Andare oltre la qualità, come metodo e fantasia" [en línia]. En: I Workshop di Teca del Mediterraneo (9es: 2006: Bari). <<http://www.bcr.puglia.it/tdm/documenti/workshop/2006/sardelli.pdf>>. [Consulta: 12 agost 2006].
- Sardelli, Alessandro. "La biblioteca certificata: ovvero come misurare i processi e produrre valore" [en línia]. *Fare qualità: le biblioteche alla prova*. Bologna: Biblioteca del Consiglio Regionale, 2003. <http://consiglio.regione.emilia-romagna.it/biblio/incontro_qualita.htm>. [Consulta: 15 octubre 2004].
- Sardelli, Alessandro. "La biblioteca come processo di gestione". *Sicurezzaonline.it*, 15 gennaio 2003. <<http://www.sicurezzaonline.it/uninew/uninewmus/uninewmusdoc/uninewmus2003/uninewmus2003.htm>>. [Consulta: 15 octubre 2004].
- Sardelli, Alessandro. *Dalla certificazione alla qualità totale*. Milano: Editrice Bibliografica, 2001. 248 p.
- Sardelli, Alessandro. "I percorsi ai sistemi qualità e il rinnovamento organizzativo" [en línia]. En: La qualità in biblioteca: seminario di studi 10 dicembre 2002. Firenze: Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze, 2002. <<http://www.bncf.firenze.sbn.it/notizie/testi/qualitainbiblioteca/Sardelli%20percorsi%20alla%20qualita'.ppt>>. [Consulta: 9 maig 2004].
- Sardelli, Alessandro. "Il Caso BNCF: la prima biblioteca italiana a impostare un sistema qualità conforme alle ISO 9000". *Bibliotime*, vol. 4, no. 1 (2001). <<http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-iv-1/sardelli.htm>>. [Consulta: 15 octubre 2004].
- Sardelli, Alessandro. "ISO 9000: tecnica della qualità e biblioteche". *Biblioteche oggi*, vol. XVII, no. 6 (luglio-agosto 1999), p. 50-62.
- Saroja, G.; Sujatha, G. "Application of total quality management to library and information services in Indian open universities" [en línia]. En: PAN Commonwealth Forum on Open Learning (1999: Bandar Seri Begawan). <<http://www.col.org/forum/PCFpapers/saroja.pdf>>. [Consulta: 18 octubre 2004].
- Satorras Arriols, Marc. *La qualitat als centres de formació superior: experiències a l'àrea de Barcelona*. Barcelona: Edicions UPC, 2001. 84 p. (Temes d'estratègia de qualitat; 5).
- Satorras Arriols, Marc. *La qualitat als centres sanitaris. experiències a l'àrea de Barcelona*. Barcelona: Edicions UPC, 2002. 158 p. (Temes d'estratègia de qualitat; 6).

- Saunders, J. E.; Hocking, L. M. "Implementing ISO 9001 as an aid to quality in tertiary education". En: Conference of the Educational Research Association (11a: 1997: Singapur). *Enhancing learning: challenge of integrating thinking and information technology into the curriculum*. Singapur: Educational Research Association, 1998. p. 610-615.
- Schalick, Judith A. "Some comments on integration / management issues and strategies for new university / business alliances: the relationship to TQM / ISO9000". *Managerial auditing journal*, vol. 17, no. 6 (2002), p. 304-309.
- Schellinck, Tony; Rosson, Philip. "Canadian companies' adoption of ISO 9000 and 14000" [en línia]. En: ASAC Conference (2002: Manitoba). <<http://cibs.management.dal.ca/a013-papers/DP-189.pdf>>. [Consulta: 14 juny 2005].
- Schenkel, Andrew. "Conceptualizing and exploring the organizational effects of ISO 9000: insights from the Oresund Bridge Project". *Total quality management and business excellence*, vol. 15, no. 8 (October 2004), p. 1155-1168.
- Schied, Fred M.; Carter, Vicki K.; Preston, Judith A.; Howell, Sharon L. "Knowledge as quality non-conformance: a critical case study of ISO 9000 and adult education in the workplace" [en línia]. En: Adult Education Research Conference (38a: 1997: Stillwater, Oklahoma). *1997 AERC proceedings*. Stillwater, OK: Oklahoma State University, 1997. <<http://www.edst.educ.ubc.ca/aerc/1997/97schied.htm>>. [Consulta: 29 maig 2004].
- Schwartz, Dieter. *Qualitätsmanagement in der Bibliothek der Fachhochschule Münster* [en línia]. Münster: Hochschulbibliothek, 2001. <<http://www.fh-muenster.de/BIBL/projekte/qualit.pdf>>. [Consulta: 16 juliol 2004].
- Scott, John. "ISO 9000 in service: the good, the bad and the ugly". *Quality progress*, vol. 38, no. 9 (Sep 2005), p. 42-48.
- Scottish Quality Management System [en línia]. <<http://www.sqms.co.uk/Certification.asp>>. [Consulta: 16 juliol 2004].
- Sebina, Peter M. "ISO standards and records management: the case of the Botswana Meat Commission". *African journal of library, archives and information science*, vol. 11, no. 1 (2001), p. 49-59.
- Seddon, John. *The case against ISO 9000*. 2nd edition. Oak Tree Press, 2000.
- Seddon, John. "The case against ISO 9000". *Bristol Business School teaching and research review*, no. 2 (2000). <http://www.uwe.ac.uk/bbs/trr/Issue2/Is2-1_1.htm>. [Consulta: 23 juny 2003].
- Seddon, John. "The quality you can't feel". *The observer*, 19 November 2000.
- Segarra, José Ramón. "Experiencia de la gestión por procesos del sistema de gestión de la calidad en ISO 9001:2000 de la Biblioteca de la Universitat Jaume I" [en línia]. En: *Material do Curso "O proceso de certificação ISO 9001-2000 una biblioteca universitaria"*. Vigo, Univerdidad de Vigo, 2005. <http://webs.uvigo.es/webcalidad/area_calidad/documentos/cursos/present_jrsegarra_vi_go3-2-05.ppt>. [Consulta: 3 setembre 2006]
- Self, James. "From values to metrics: implementation of the balanced scorecard at a university library". *Performance measurement and metrics*, vol. 4, no. 2 (2003), p. 57-63.

- Self, James. "Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard". *Performance measurement and metrics*, vol. 5, no. 3 (2004), p. 101-105.
- Sené Alegret, María Luisa. "Implantación de un sistema de calidad basado en las normas ISO 9000 en una unidad de información, estudio de caso: Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología" [en línia]. En: Congreso Internacional de Información INFO2002. (2002: La Habana). <<http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2002/Ponencias/122.pdf>>. [Consulta: 2 setembre 2006]
- Sené Alegret, María Luisa. "Conversatorio sobre normalización en la actividad de información y gestión de la calidad noviembre 28, 2000" [en línia]. *Noticias de la comisión ICT-FP*, no. 2 (2001). <<http://www.gecgr.co.cu/infoconst/bvirtual/cd/envios/envio%20213.doc>>. [Consulta: 3 setembre 2006].
- Senlle, Andrés. *Calidad total en los servicios y en la administración pública*. Barcelona: Gestión 2000, 1993. 148 p.
- Senlle, Andrés. *Cómo evaluar su calidad: herramientas de última generación para la autoevaluación de las organizaciones*. Barcelona: Gestión 2000, 1999. 134 p.
- Senlle, Andrés. *Evaluar la gestión y la calidad herramientas para la gestión de la calidad y los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, cop. 2003. 133 p.
- Senlle, Andrés. *ISO 9000 -2000: calidad y excelencia: todo lo que se tiene que conocer para implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y avanzar por el camino de la excelencia*. Barcelona: Gestión 2000, cop. 2001. 239 p.
- Senlle, Andrés; Martínez, Eduardo; Martínez, Nicolás. *ISO 9000 -2000: calidad en los servicios*. Barcelona: Gestión 2000, cop. 2001. 186 p.
- Senlle, Andrés; Stoll, Guillermo. *Calidad total y normalización: ISO 9000, las normas para la calidad en la práctica*. 2ª ed. Barcelona: Gestión 2000, 1995. 194 p.
- Senlle, Andrés; Vilar, Joan. *ISO 9000 en empresas de servicios*. Barcelona: Gestión 2000, 1996. 184 p.
- Serramià Cendra, Jordi. "Les empreses de serveis en arxius: la millora de la qualitat en l'avenç cap a l'oficina sense papers". *Item*, no. 28 (2001), p. 55-67.
- Serrano Barrera, Evangelina. "Calidad después de la certificación". En: Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía (36s: 2005: Ixtapa). México, D.F.: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, 2005.
- Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial. *Certificación ISO 9001: versión 2000 e ISO 14001 : versión 1996*. Lima, SENATI. <http://www.senati.edu.pe/Certificacion_ISO.htm>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Shanghai Maritime University (SMU) [en línia]. <<http://www.shmtu.edu.cn/en/1/>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Sharma, Raj; Thandi, Harch. "Entrepreneurship and commercialisation of academic programs in higher education: an Australian university's experience" [en línia]. *Journal of institutional research South East Asia*, vol. 1, no. 1 (2002), p. 61-71. <<http://www.seair.info/pdf/jseav1no1.pdf>>. [Consulta: 23 juny 2005].
- Shaughnessy, Thomas W. "Benchmarking, total quality management, and libraries". *Library*

- administration and management*, vol. 7, no. 1 (1993), p. 7-12.
- Shaughnessy, Thomas W. "The search for quality". *Journal of library administration*, vol. 8, no. 1 (1987), p. 5-10.
- Shaughnessy, Thomas W. (ed.). "Perspectives on quality in libraries". *Library trends*, vol. 44, no. 3 (1996), p. 459-678.
- Shaw, Hilary "BS5750/ISO 9000 in libraries and information centres (book review)". *Library management*, vol. 17, no. 4 (1996), p. 46-47.
- Shoolbred, Michael. "BS 5750 and total quality management: choosing the right path". *State librarian*, March 1992, p. 13-19.
- Shutler, P. M. E.; Crawford, L. E. D. "The challenge of ISO 9000 certification in higher education". *Quality assurance in education*, vol. 6, no. 3 (1998), p. 152-161.
- Simcox, Julian. "How - and why- TQM is fundamentally flawed". *Managing service quality*, vol. 6, no. 1 (1996), p. 6-9.
- Singh, Prakash J.; Nahra, Peter Mansour. "ISO 9000 in the public sector: a successful case from Australia". *The TQM magazine*, vol. 18, no. 2 (2006), p. 131-142.
- Smallwood, Jennifer. "System analysis for replacing the method of ISO document publication to the network in a small company environment". University of North Carolina at Chapel Hill, 1997. 24 p.
- Smith, Alan. "Are we at the mercy of quality?". *ASLIB information*, vol. 21, no. 6 (1993), p. 240-241.
- Snoj, Boris; Petermanec, Zdenka. "Let users judge the quality of faculty library services". *New library world*, vol. 102, no. 9 (2001), p. 314-324.
- Sociedad Española de Documentación e Información Científica. Grupo de Trabajo sobre la Calidad. *Guía para la aplicación de la norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación*. Madrid: SEDIC, 1998. 95 p.
- Sociedad Española de Documentación e Información Científica. *Memoria de actividades* [en línea]. Madrid: SEDIC, 1999. 42 p. <<http://www.sedic.es/anual99.pdf>>. [Consulta: 15 juny 2002].
- Society for the Advancement of Library and Information Science. Chennai, India: SALIS. [en línea]. <<http://autolib-india-net/salis.html>>. [Consulta: 3 setembre 2006].
- Sohail, M. Sadiq; Rajadurai, Jegatheesan; Rahman, Nor Azlin Abdul. "Managing quality in higher education: a Malaysian case study". *International journal of educational management*, vol. 17, no. 4 (Jul 2003), p. 141-46.
- Souza, Giane. "Implantação da norma ISO 9001 em instituicoes de ensino. case SENAC" [en línea]. En: Congreso Ibero-Americano de calidad en la educación (4t: 2005: SENAI, Brasil). Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT). <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/evento/s/cal_edu/casenac.zip>. [Consulta: 15 octubre 2005].
- Soy Aumatell, Cristina. *Auditoría de la información: análisis de la información generada en la*

- empresa. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, 2003. 157 p.
- St Clair, Guy. "The future challenge: (quality) management and measurement". *Special libraries*, vol. 84, no. 3 (1993), p. 151-154.
- St. Clair, Guy. *Total quality management in information services*. London: Bowker Saur, 1997. 261 p.
- Standards Australia [en línia]. <<http://www.standards.org.au/>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Staurseth, R. "Application of the ISO 9000 standards in library context: a preliminary report on the ongoing case study at Norsk Hydro". En: Quality Issues in the Library and Information Services (6a: 1993: Stockholm). *Proceedings of a conference organized by NORDINFO and the British Library (Research and Development Department)*. (Nordinfo Publikation ; 26), Esbo: NORDINFO, 1994.
- Stephens, David O. "ISO 9000 and International Records Management". *Records management quarterly*, vol. 30, no. 3 (1996), p. 67-73.
- Stevenson, Thomas H.; Barnes, Frank C. "Fourteen years of ISO 9000: impact, criticisms, costs, and benefits". *Business horizons*, vol. 44, no. 3 (2001), p. 45-51.
- Stith, James. "Implementing a value-added ISO9000 program using the 7 infrastructures for mobilizing change". *Center for Quality of Management journal*, vol. 10, no. 1 (2001), p. 73-82.
- Stjernvall, Gunnel. "ISO 9000 och TQM Forenklar Kvalitetsarbetet!". *TD: tidskrift för dokumentation*, vol. 50, no. 1 (1995), p. 1-5.
- Stoll Moyano, Guillermo; Talavera Delgado, Margarita. "La gestión de recursos humanos: herramienta fundamental para lograr la mejora continua en un sistema de gestión de la calidad". *Congreso de Valores de Empresa* (12è: 2001: Barcelona). Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 2001.
- Storey, S. "Total quality management through BS 5750: a case study". En: Ellis, Roger (ed.). *Quality assurance for university teaching*. Buckingham: Open University Press: Society for Research into Higher Education, 1993. 322 p.
- Sumsion, John. "ISO 2789: what's new in and around the revision?". *Performance measurement and metrics*, vol. 3, no. 1 (2002), p. 10-19.
- Sundquist, Salme. "Experiences with the use of ISO 9000 in Finnish local authorities" [en línia]. En: Annual NISPAcee Conference (10a: 2002: Cracow). *Third meeting of the working group at the 10th Annual NISPAcee Conference 2002*. <<http://www.nispa.sk/news/papers/wg2/Sundquist.rtf>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Sutter, Éric. "A la conquête de nouveaux usagers des services d'information". *Documentaliste sciences de l'information*, vol. 39, no. 1-2 (2002), p. 34-40.
- Sutter, Éric. "La démarche qualité en bibliothèques: questions-réponses". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 1 (1998), p. 20-23.
- Sutter, Éric. "La démarche qualité, facteur d'intégration des activités documentaires dans l'entreprise". *Cahiers de la documentation*, vol. 48, no. 2 (1994), p. 61-65.
- Sutter, Éric. *Documentation, information, connaissances: la gestion de la qualité*. Paris : ADBS,

2002. 327 p. (Sciences de l'information: série études et techniques).
- Sutter, Éric. "La fiabilisation de la documentation technique, financière, administrative et commerciale au sein des entreprises". *Documentaliste sciences de l'information*, vol. 32, no. 3 (1995), p. 142-146.
- Sutter, Éric. *Services d'information et qualité: comment satisfaire les utilisateurs*. Paris : ADBS, 1992. 153 p. (Sciences de l'information: série études et techniques).
- Sutter, Éric; Martin, Philippe. *Certification et maîtrise des documents: comment fiabiliser votre documentation*. Paris: ADBS, 1995. 113 p. (Sciences de l'information: série recherches et documents).
- Swinburne University of Technology. *Strategic planning and quality* [en línia]. <<http://www.swin.edu.au/corporate/spq/qualitymanagement.htm>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Swinburne University of Technology. TAFE Division. [en línia]. <<http://www.tafe.swinburne.edu.au/>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Swindells, Norman. "Managing the quality of information products". *Managing information*, vol. 2, no. 9 (Sep 1995), p. 35-37.
- Swindells, Norman (ed.). *Proceedings of the workshop: specifying and measuring the quality of information products and services*. Luxembourg: European Commission DGXIII/E, 1994.
- Syed-Ikhsan, Syed Omar Sharifuddin bin; Rowland, Fytton. "Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia". *Benchmarking: an international journal*, vol. 11, no. 3 (2004), p. 238-266.
- Sykes, Jean. M. "SCONUL and quality assurance". *Library review*, vol.46, no. 5 (1996), p. 17-22.
- Szymorowska, Teresa E. "Applying the project of ISO 11620 standard to develop procedure-measuring indicators according to the quality control system ISO 9001 at the Nicholas Copernicus Provincial and Municipal Library in Torun" [en línia]. *EBIB bulletin abstracts*, no. 8 (2003). <<http://ebib.oss.wroc.pl/english/ebib48e.php>>. [Consulta: 14 gener 2004].
- TAFE NSW - Northern Sydney Institute. *Quality improvement and certification* [en línia]. <http://www.tafensw.edu.au/nsi/annrep/IntP_QualityImprovements.htm#a>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- TAFE NSW Riverina Institute. *About Riverina Institute* [en línia]. <<http://www.rit.tafensw.edu.au/about/default.asp>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Taib, Rosna. *Member profile: Universiti Teknologi Malaysia Library* [en línia]. *IATUL news*, vol. 7, no. 3 (1998). <<http://www.iatul.org/whatsnew/previous/3-98.html>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Taladriz, Margarita. "Control de calidad y costes de los servicios de información" [en línia]. En: Jornadas de Información y Documentación de Ciencias de la Salud (5s: 1994: Palma de Mallorca). <<http://www.abadib.es/5jornadas%2Dsalud/ponencia3.htm>>. [Consulta: 2 juliol 2003].
- Tam, Lawrence W. H. "Quality management theory and practice: some observations of

- practices in Australian academic Libraries". *Library management*, vol. 21, no. 7 (2000), p. 349-56.
- Támez Solís, Profirio. "Certificación de servicios bibliotecarios, la experiencia de la Biblioteca Universitaria "Raúl Rangel Frías". En: *Memorias del 3er. aniversario de la Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología "Victor Bravo Ahuja"*. México, D.F.: *Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología "Victor Bravo Ahuja"*, 2002.
- Tapia Puche, Carmen. "Las nuevas normas ISO 9000 para el año 2000". En: Congreso de Empresas de Calidad (10è: 1999: Barcelona). Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 1999. p. 258-260.
- Tarí, Juan José. "Components of successful total quality management". *The TQM magazine*, vol. 17, no. 2 (2005), p. 182-194.
- Tarí Guilló, Juan José; Molina Azorín, José Francisco. "Etapas para implantar la norma ISO 9001:2000" [en línia]. *Revista CEPADE*, no. 29 (2003), p. 153-59. <http://www.cepade.es/Ademas/fr_pdf.asp?num=29&artic=13>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Task Force Pro Libra. *TFPL: The information people* [en línia]. <<http://www.tfpl.com/>>. [Consulta: 30 agost 2004].
- Taviani, Francesca. "La qualità ISO 9000 nelle biblioteche e nei centri di documentazione: una proposta operativa" [en línia]. En: I Workshop di Teca del Mediterraneo (4es: 2001: Bari). <<http://www.bcr.puglia.it/bcr/Atti/Relazioni%202001/PDF/taviani.PDF>>. [Consulta: 14 juliol 2006].
- Taylor, Margaret Haines; Wilson, Tom (eds.). *Quality assurance in libraries: the health care sector; a collection of studies*. Ottawa i Londres: Canadian Library Association: Library Association, 1990. 158 p.
- Tecnische Universiteit Delft. Bibliotheek . *De Lerende Bibliotheek: het Werk van de Bibliotheek TU Delft in 2001* [en línia]. Delft: Bibliotheek Technische Universiteit Delft , 2002. <http://www.library.tudelft.nl/ws_overig/pdf/de-lerende-bibliotheek-jaarverslag-2001.pdf>. [Consulta: 5 març 2005].
- Telleria Segala, Luz. "ISO 9000 en los servicios de informacion". *Fénix: revista de la Biblioteca Nacional del Perú*, no. 38 (1996), p. 81-89.
- Térmens i Graells, Miquel. "Intranets para la gestión de una biblioteca: los flujos de información". En: Jornadas Españolas de Documentación Automatizada (7es: 2000: Bilbao). Bilbao: FESABID, 607-612.
- Terziovski, M.; Samson, D.; Dow, D. "The business value of quality management systems certification evidence from Australia and New Zealand". *Journal of operations management*, vol. 15, no. 1 (1997), p. 1-18.
- Terziovski, Milé; Power, Damien; Sohal, Amrik S. "The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance". *European journal of operational research*, vol. 146, no. 3 (2003), p. 580-595.
- Thien, Sharon. "Singapore: towards library service excellence" [en línia]. En: INTAMEL Annual Conference (2003: Rotterdam). <<http://www.ifla.org/VII/s46/conf/singapor.pdf>>. [Consulta: 21 juny 2005].

- Thonhauser, Theresa Leaette. *Factors that relate to the successful implementation of ISO 9000 in education: a comparison between the US and England: a thesis in workforce education & development and comparative international education & development* [en línia]. The Pennsylvania State University, Graduate School College of Education, 2005. <http://etda.libraries.psu.edu/theses/approved/WorldWideFiles/ETD-786/thonhauser_thesis.pdf>. [Consulta: 19 gener 2006].
- Tort-Martorell, Xavier. "EFQM excellence model Vs. ISO 9000(2000)". *Revista de qualitat*, no. 35 (1999), p. 17-18.
- Towell, E. R.; Lauer, J. "The role of the information systems organization in ISO 9000 registration". *Journal of global information management*, vol. 4, no. 2 (1996), p. 25-33.
- Trahn, Isabella. *Reflections on overseas quality management site visits* [en línia]. Sydney: University of New South Wales Library, 1998. <<http://www.library.unsw.edu.au/~libadmin/quality.visit.htm>>. [consulta: 1 juny 2002].
- Trinder, Valerie M. *Accreditation of library and information services in the health sector: implementation guide and toolkit for libraries in NHS trusts*. London: Library and Information Cooperation Council, Health Panel, 1998. 121 p.
- Trzan-Herman, N, and D. Kiauta. "The Organizational Map: an Important Aspect of Achieving Total Quality Management in a Pharmaceutical and Medical Library: a Slovenian Case". *Libri*, vol. 46, no. 2 (1996), p. 113-119.
- Tsenov Academy of Economics. *D.A.Tsenov Academy of Economics* [en línia]. Svishtov: Tsenov Academy of Economics. <<http://www.uni-svishtov.bg/intranet/en/default.asp?m=0>>. [Consulta: 1 febrer 2005].
- Tsiotras, G.; Gotzamani, K. "ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry". *International journal of quality and reliability management*, vol. 13, no. 4 (1996), p. 64-76.
- TÜV Rheinland Group [en línia]. <<http://www.de.tuv.com/en/index.html>>. [Consulta: 1 maig 2006].
- Tyzack, C. "BS 5750/ISO 9002: a library supplier's view". *Serials*, vol. 8, no. 1 (1995), p. 55-57.
- UNE-50137 *Información y documentación: indicadores de rendimiento bibliotecario: esta norma es equivalente a la norma internacional ISO 11620 de abril 1998*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 2000. 57 p.
- UNE 50137:2000/1M:2005 *Información y documentación: indicadores de rendimiento bibliotecario*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 2005. 15 p.
- UNE 66925 *IN Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 2002.
- UNE-EN ISO 19011 *Octubre 2002. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 2002. 37 p.
- UNE-EN ISO 9000-1 *Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad: directrices generales de selección y utilización: parte 1*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 1994.

UNE-EN ISO 9000-2 Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad: directrices generales para la aplicación de las ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003: parte 2. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 1993.

UNE-EN ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. Madrid: AENOR, 2000.

UNE-EN ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 2005.

UNE-EN ISO 9001:1994 Sistemas de la calidad. modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio posventa. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 1994.

UNE-EN ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 2000.

UNE-EN ISO 9002:1994 Sistemas de la calidad: modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, la instalación y el servicio posventa. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 1994.

UNE-EN ISO 9003:1994 Sistemas de calidad: modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y en los ensayos finales. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 1994.

UNE-EN ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad: directrices para la mejora del desempeño. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 2000.

UNE-EN ISO 9004-1 Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad: reglas generales. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 1994.

UNE-EN ISO 9004-2 Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad: guía para los servicios. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 1991.

UNE-EN ISO 9004-4 Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad: guía para la mejora de la calidad. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 1993.

UNE-EN ISO 9004-5 Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad: guía para la preparación de planes de calidad. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 1993.

UNE-ISO 15489-1:2006 Información y documentación: gestión de documentos: parte 1: generalidades. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 2006.

UNI EN ISO 9001:2000 nelle biblioteche. Milano: UNI, 2002. (Sistemi qualità: linee guida; 39)

UNIBERO. Centro universitario ibero-americano. *Certificação ISO* [en línia]. <http://www.unibero.edu.br/certificacao_iso9002.asp>. [Consulta: 6 novembre 2005].

Universidad Abierta Interactiva. *La certificación en calidad se extiende a los negocios on-line* [en línia]. <<http://www.masterdisseny.com/master-net/elearning/0006.php3>>. [Consulta: 12 juny 2006].

"Universidad Americana primera universidad con certificación internacional ISO 9001:2000" [en línia]. *Noticias de prensa*, 26 abril 2003. Caracas: Instituto Internacional para la

- Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2003. <[http://www.iesalc.unesco.org.ve/pruebaobservatorio/res_prensa.htm?Paraguay/26-04-03\(1\)](http://www.iesalc.unesco.org.ve/pruebaobservatorio/res_prensa.htm?Paraguay/26-04-03(1))>. [Consulta: 18 juliol 2005].
- Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca. *Espera la UABJO dictamen para obtener certificación ISO 9001:2000* [en línia]. <<http://www.uabjo.mx/noticias/index.php?id=171>>. [Consulta: 14 agost 2004].
- Universidad Autónoma de Baja California. Vicerrectoría Campus Mexicali. *Informe 2005* [en línia]. <<http://148.231.56.59:8088/vice/images/word/Informe2005.doc>>. [Consulta: 24 juny 2006].
- Universidad Autónoma de Queretaro. Dirección General de Bibliotecas. *Manual de políticas del sistema bibliotecario universitario: sistema aseguramiento de la calidad ISO 9000:2000* [en línia]. <<http://www.uaq.mx/servicios/consulta/manuales/mpsbu.doc>>. [Consulta: 14 agost 2004].
- Universidad Católica San Antonio. Vicerrectorado de la gestión de la calidad [en línia]. <<http://www.ucam.edu/calidad/index.htm>>. [Consulta: 30 agost 2006].
- Universidad de Almería [en línia]. <<http://www.ual.es>>. [Consulta: 30 agost 2006].
- Universidad de Antioquía. Departamento de Bibliotecas. *Mapa de procesos* [en línia]. <http://biblioteca.udea.edu.co/PDF/sgc/mapa_procesos.htm>. [Consulta: 30 agost 2006].
- Universidad de Antioquía. Departamento de Bibliotecas. *Boletín nosotros y la calidad* [en línia]. no. 1 (septiembre de 2001) – no. 25 (novembre 2003). <http://caribe.udea.edu.co/new/main/pdf/sgc/boletin_calidad/>. [Consulta: 19 juny 2004].
- Universidad de Oviedo. Servicios Científico-Técnicos. *Implementación de un sistema de gestión de la calidad* [en línia]. Oviedo: Universidad de Oviedo, 2003. <http://www10.uniovi.es/scts/plan/documentacion/Informe_sgc_020103.pdf>. [Consulta: 27 juliol 2005]
- Universidad de Sonora (Unison). "Establecen en la UNISON los lineamientos de calidad". *Boletín. Universidad de Sonora*, no. 511 (2003).
- Universidad de Vigo. Biblioteca. *Jornadas ISO de la biblioteca*. [en línia]. Vigo: Universidad de Vigo, 2005. <http://www.tv.uvigo.es/VODpublic/xornad_biblio.es.html>. [Consulta: 20 juliol 2005].
- Universidad del País Vasco. Escuela Técnica Superior de Náutica y Máquinas Navales. *Manual de la calidad según la norma UNE-EN ISO 9001:2000*. [en línia]. <<http://www.ehu.es/etsnmn/Calidad/Calidad.pdf>>. [Consulta: 4 setembre 2005].
- Universidad Fermin Toro. *Gestión de calidad: educación para los valores humanos* [en línia]. <<http://www.uft.edu.ve/boletin/index.php>>. [Consulta: 28 desembre 2005].
- Universidad Francisco Gavidia. "La Universidad Francisco Gavidia en auditoria ISO 9001: 2000" [en línia]. *Información institucional*, 13 de diciembre de 2003. <<http://www.ufg.edu.sv/ufg/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=54>>. [Consulta: 28 desembre 2005].

- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [en línia]. <<http://www.ujat.mx>>. [Consulta: 12 juny 2006].
- Universidad Libre. *Implementación del sistema de gestión de calidad a través de la norma ISO 9000* [en línia]. <<http://www.ulibrepei.edu.co/html/informacioniso9000.htm>>. [Consulta: 20 junio 2005].
- Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Facultad de Ingeniería [en línia]. <<http://www.ingenieria.unlz.edu.ar>>. [Consulta: 12 juny 2006].
- Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura. *Área calidad* [en línia]. <http://www.fceia.unr.edu.ar/labinfo/info_academica/areas/calidad.html>. [Consulta: 9 juny 2005].
- Universidad Privada Boliviana. *Certificación ISO 9001* [en línia]. <http://www.upb.edu/acerca/sist_calidad_orga.html>. [Consulta: 12 juny 2006].
- Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl. *Certificado ISO 9001:2000* [en línia]. <<http://www.utn.edu.mx/>>. [Consulta: 12 juny 2006].
- Universidad Tecnológica de León. *Calidad en la gestión institucional: la Universidad Tecnológica de León* [en línia]. León: Universidad Tecnológica de León, 2002. 238 p. <<http://www.sep.gob.mx/work/resources/LocalContent/9208/1/calidad.pdf>>. [Consulta: 23 agost 2005].
- Universidad Tecnológica de Puebla. "Refrendó nuestra universidad la certificación ISO 9001.2000". *Vínculo Universitario: órgano informativo de la Universidad Tecnológica de Puebla*, vol. 1, no. 2 (2003), p. 1.
- Universidad Veracruzana. *Informe de labores 2001-2002: certificación de procesos administrativos (ISO 9000)* [en línia]. <http://www.uv.mx/informe_uv/cap10/#certificacion>. [Consulta: 1 setembre 2005].
- Universidade de São Paulo. Sistema Integrado de Bibliotecas. *Relatório do sistema integrado de bibliotecas da universidade de São Paulo: subsídios para avaliação institucional 2002* [en línia]. < http://www.usp.br/sibi/sobre/relat_2003_subs_avaliac_instituc.htm>. [Consulta: 1 setembre 2005].
- Università degli Studi di Trento. Sistema Bibliotecario di Ateneo [en línia]. <<http://www.unimi.it/ateneo/1015.htm>>. [Consulta: 6 gener 2006].
- Università "La Sapienza" di Roma. *La certificazione di qualità entra a "La Sapienza": Architettura "Valle Giulia": la prima facoltà a certificare la qualità dei servizi di supporto alla didattica* [en línia]. <<http://www.uniroma1.it/ufficiostampa/comunicati02/02febbraio.htm>>. [Consulta: 6 gener 2006].
- Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Biblioteques [en línia]. <<http://www.bib.uab.es/>>. [Consulta: 1 setembre 2006].
- Universitat Jaume I. "La Biblioteca de l'UJI es converteix en la primera certificada per AENOR" [en línia]. <<http://www.uji.es/com/agenda/notes/200406/04061804.html>>. [Consulta: 25 agost 2004].
- Universitat Jaume I. "La biblioteca de la Jaume I obtiene la norma de calidad ISO 9001/2000"

- [en línia]. *Panorama actual*, 18/06/2004. <<http://www.panorama-actual.es/hemeroteca/pago.pl?Codigo=141020>>. [Consulta: 25 agost 2004].
- University College Sedaya International. *UCSI achieves ISO 9001:2000 certification* [en línia]. Kuala Lumpur, Malaysia: UCSI. <http://www.ucsi.edu.my/uni_iso.asp>. . [Consulta: 1 maig 2006].
- University of Central Lancashire. *Information Strategy 2001-2005* [en línia]. Preston: University of Central Lancashire, 2001. <<http://www.uclan.ac.uk/other/iss/resources/infstrat/infstrat.pdf>>. [Consulta: 15 agost 2004]
- University of Central Lancashire. Library and Learning Resource Services. *LLRS plan:1997:2000*. Preston: University of Central Lancashire, 1997.
- University of Central Lancashire. Library and Learning Resource Services. *LLRS Service Development Plan:2003-2006*. Preston: University of Central Lancashire, 2003.
- University of Melbourne. "No bottom line gain in ISO 'quality' certification: study" [en línia]. *UniNews*, vol. 12, no. 3 (2003), p.10-24. <http://uninews.unimelb.edu.au/articleid_405.html>. [Consulta: 15 agost 2004]
- University of New South Wales Library. *UNSW Library quality management framework:information for staff* [en línia]. Sydney: University of New South Wales Library, 1998. <<http://www.library.unsw.edu.au/~libadmin/bgpaper.html>>. [Consulta: 15 agost 2004]
- University of Southern Queensland. "ISO 9001:2000" [en línia]. *Library lines*, no. 42 (2002), p. 4. <<http://www.usq.edu.au/resources/liblin42.pdf>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- University of Southern Queensland. *University library quality framework* [en línia]. <<http://www.usq.edu.au/library/infoabout/aboutlib/stratplan/quality.htm>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- University of Western Australia. The Centre for Water Research. *Quality Management System* [en línia]. <http://www2.cwr.uwa.edu.au/~contract/web_new/qms/procedures/>. [Consulta: 8 abril 2004].
- University of Wollongong Library. *Planning, policies and total quality management* [en línia]. <<http://www-library.uow.edu.au/about/planning/>>. [Consulta: 4 abril 2004]
- University of Wolverhampton. *Academic regulations for students 2001 – 2002* [en línia]. <<http://asp2.wlv.ac.uk/registry/qasd/docs/acadregs/Pre%202002%20Ac%20Regs.pdf>>. [Consulta: 13 juny 2005].
- Ussahawanitchakit, Weerachai; Tansuhaj, Patriya. "Effectiveness of ISO 9000 adoption, export marketing strategy, and performance: a case study of Thai and U.S. firms" [en línia]. En: International Conference on Global Business and Economic Development (7a: 2003: Bangkok). <<http://blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme5/Usa1.pdf>>. [Consulta: 13 juny 2005].
- Vaccaro, Liliana. "Gestion de la calidad: oportunidad para la revalorización y la transparencia de la gestión de recursos humanos" [en línia]. En: Congreso Argentino de Administración Pública (2n: 2003: Córdoba). *Segundo congreso argentino de administración pública: sociedad, estado y administración: reconstruyendo la*

- estatalidad: transición, instituciones y gobernabilidad*. Buenos Aires, Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública, 2003. <http://www.aeeap.org.ar/ponencias/congreso2/Vaccaro_Liliana.pdf>. [Consulta: 20 març 2005].
- Valdivia Azze, Aylin. "Biblioteca universitaria: evaluación y mejoramiento continuo" [en línia]. En: Simposio Internacional de la evaluación y acreditación al mejoramiento de la calidad de la educación superior (2005: San José, Costa Rica). <<http://csuca.edu.gt/Eventos/SIMPOSIUM/Ejes/Experiencias/BibliotecasUniversitarias.pdf>>. [Consulta: 17 agost 2006].
- Valls, Anna; Casado, Lluís. "El canvi vers la qualitat de servei". *Item*, no. 11 (1992), p. 138-155.
- Valls, Valeria Martin. "O bibliotecario como gerenciador dos documentos do sistema de qualidade". *Informação&informação*, vol. 3, no. 1 (1998), p. 33-44.
- Valls, Valeria Martin. "Controle documental conforme a ISO 9000". *Controle da Qualidade*, vol. 5, no. 40 (1995), p. 42-46.
- Valls, Valéria Martin. "A documentação na ISO 9001:2000". *Banas qualidade*, vol. 12, no. 133 (2003), p. 100-105.
- Valls, Valeria Martin. "O enfoque por processos da NBR ISO 9001 aplicado aos serviços de informação". *Ciência da informação*, vol. 33, no. 2 (2004), p. 172-178.
- Valls, Valeria Martin. *O espaço do bibliotecario no gerenciamento de documentos do sistema da qualidade*. São Paulo: APB, 1995. (Ensaio APB; 16).
- Valls, Valeria Martin. "O gerenciamento dos documentos do sistema da qualidade". *Ciência da informação*, vol. 25, no. 2 (1996), p. 161-165.
- Valls, Valeria Martin. "A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação com base na ISO 9000" [en línia]. *Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação*, vol.3, no. 2 (2006), p. 64-83. <<http://server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=262&article=60&mode=pdf>>. [Consulta: 30 agost 2006].
- Valls, Valeria Martin. "A participação do profissional da informação em um sistema da qualidade". *Cadernos BAD*, vol. 3, no. 1 (1995), p. 89-98.
- Valls, Valeria Martin. *O profissional da informação no sistema da qualidade nas empresas: um novo espaço para actuação com ênfase no controle de documentos e registros da qualidade* [en línia]. São Paulo, 1998. 130 p. <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27143/tde-16062004-152236/publico/Valls1.pdf>>. [Consulta: 31 agost 2005].
- Valls, Valeria Martin. "A sinergia entre a gestão da qualidade e do conhecimento". *Banas qualidade*, vol. 14, no. 151 (2004), p. 38-39.
- Valls, Valeria Martin; Vergueiro, Waldomiro. "Quality management on information services according to ISO 9000". *New library world*, vol. 107, no. 11/12 (2006), p. 523-537.
- Valverde, Rosa. "La ISO 9000 como herramienta de gestión de la calidad de una biblioteca" [en línia]. En: Jornadas de Información y Documentación en Ciencias de la Salud (10s: 2003: Málaga). <<http://www.carloshaya.net/xjornadas/comunicaciones/cc33.doc>>. [Consulta: 6 juliol 2005].

- Van den Berghe, Wouter. "Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación" [en línia]. *Revista europea de la formación profesional*, no. 15 (1998) <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/cedefop1.htm>>. [Consulta: 23 març 2005].
- Van den Berghe, Wouter. *Application of ISO 9000 standards to education and training interpretation and guidelines in a european perspective* [en línia]. Thessaloniki: European Centre for the Development of Vocational Training, 1997. 153 p. <<http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso.pdf>>. [Consulta: 30 agost 2006].
- van der Pijl, G. L.; Swinkels, G. J. P.; Verrijdt, J. G. "ISO 9000 versus CMM: standardization and certification of IS development". *Information and management*, vol. 32, no. 6 (1997), p. 267-274.
- van der Wende, Marijk. "Quality assurance in higher education and the link to internationalisation" [en línia]. *Millenium: revista do ISPV*, no. 11 (1998). <<http://www.ipv.pt/millenium/wende11.htm>>. [Consulta: 30 agost 2006].
- van der Wiele, Ton; Brown, A. *ISO 9000 series certification over time*. [en línia]. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2002. <<https://ep.eur.nl/bitstream/1765/180/1/erimrs20020311163123.pdf>>. [Consulta: 30 agost 2006].
- van der Wiele, Ton; Dale, Barrie; Williams, Roger. "ISO 9000 series and excellence models: fad to fashion to fit". *Journal of general management*, vol.25, no. 3 (2000), p. 50-66.
- van der Wiele, Ton; van Iwaarden, Jos; Williams, Roger; Dale, Barrie. "Perceptions about the ISO 9000 (2000) quality system standard revision and its value: the Dutch experience". *International journal of quality and reliability management*, vol. 22, no. 2 (2005), p. 101-119.
- Van House, Nancy A.; Weil, Beth T.; McClure; Charles R. *Measuring academic library performance: a practical approach*. Chicago: American Library Association, 1990. 182 p.
- van Houten, Gerry. "Document management issues at BASF Canada Inc.". *The courier: Special Libraries Association, Toronto chapter*, vol. 33, no. 2 (1995) <<http://www.sla.org/chapter/ctor/courier/v35/v35n2a8.htm>>. [Consulta: 20 maig 2002].
- van Houten, Gerry. "ISO 9000 and beyond: a case study of BASF Canada Inc.". *Records management quarterly*, vol. 28, no. 4 (1994), p. 21-26.
- van Houten, Gerry. "ISO 9001:2000, a standard for all industries". *Information management journal*, vol. 34, no. 2 (2000), p. 28-37.
- van Houten, Gerry "The ISO document tidal wave". *Records management quarterly*, vol. 30, no. 2 (1996), p. 12-20.
- Vasseur, Marie-Christine. "Au coeur de la démarche de certification ISO 9000" [en línia]. *Lettres d'APUI*, no. 16 (Sept. 1998). <<http://www.apuidoc.fr/Lettre16.htm>>. [Consulta: 21 març 2005].
- Vasseur, Marie-Christine. "Au coeur de la démarche de certification ISO 9000: le Centre de Documentation de la Société Grenobloise d'Etudes et d'Applications Hydrauliques". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 1 (1998), p. 44-46.

- Vasseur, Marie-Christine. "SOGREAH déploie TECHSO un système ambitieux et innovant de "knowledge management" [en línia]. En: Rencontres des Professionnels de l'IST (2004: Nancy). *Les rencontres 2004 des professionnels de l'IST*. Atelier no. 8. <<http://rpist.inist.fr/2004/pdf/interventions/vasseuratelier8.pdf>>. [Consulta: 21 març 2005].
- Vaudelin, Jacques. "Capitalisation des connaissances dans un centre d'expertise et de recherche"[en línia]. En: Rencontres des Professionnels de l'IST (2004: Nancy). *Les rencontres 2004 des professionnels de l'IST*. Atelier no. 8. <<http://rpist.inist.fr/2004/pdf/interventions/15juinatelier8i.pdf>>. [Consulta: 21 març 2005].
- Vavra, Terry G. *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. Madrid: Fundación Confemetal, 2002. 402 p.
- Vavra, Terry G. "ISO 9001:2000 and customer satisfaction". *Quality progress*, vol. 35, no. 5 (May 2002), p. 69-74.
- Vayssade, Claire; Guiton, Janine. "La démarche qualité à l'Agence bibliographique nationale". *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 43, no. 1 (1998), p. 35-38.
- Veiga, Ana Luiza. "Sistema de informação em qualidade baseado nos requisitos da norma ISO 9002". En: Congresso Latino-Americano de Biblioteconomia e Documentação (2n: 1994: Belo Horizonte). Belo Horizonte: Associação dos Bibliotecarios de Minas Gerais, 1994. p. 246-264.
- Veneto. Consiglio Regionale del Veneto. *Sistema gestione dellà qualità* [en línia]. <http://web.consiglioveneto.it/qualita/proc_elencoProcessi.html>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Ventura, Roberto. *La biblioteca al servizio dell'utente: customer satisfaction e strategie di management*. Milano: Editrice bibliografica, 2004. 289 p. (Bibliografia e biblioteconomia; 72).
- Ventura, Roberto. "Gestire il management in biblioteca". *Biblioteche oggi*, vol. XVIII, no. 4 (maggio 2000), p. 74-80.
- Ventura, Roberto. "Qualità dei servizi e benchmarking entrano in biblioteca". *Biblioteche oggi*, vol. XVI (luglio-agosto 1998), p. 64-68.
- Vergueiro, Waldomiro. "O olhar do cliente como fator de qualidade para a gestão de bibliotecas universitárias: estudos de caso em instituições brasileiras" [en línia]. En: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação (19è: 2000: Porto Alegre). <<http://dici.ibict.br/archive/00000824/>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Vergueiro, Waldomiro; de Carvalho, Telma. "La certificación de la calidad en las bibliotecas brasileñas: panorama y perspectivas" [en línia]. En: Ibersid. Encuentros Internacionales sobre sistemas de Información y Documentación (7s: 2002: Zaragoza). <<http://cicic.unizar.es/ibersid2002/Resumenes/Lacertificacióndela.htm>>. [Consulta: 5 gener 2003].
- Vergueiro, Waldomiro; de Carvalho, Telma. "Gestão da qualidade em bibliotecas universitária brasileiras: un enfoque na certificação" [en línia]. En: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (12è: 2002: Pernambuco). <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/abstract/142.a.htm>>. [Consulta: 2 setembre 2006].

- Verkovitch, Irinia. "El enfoque sistémico a la gestión de la calidad en la universidad: caso FCAC – PUCE Quito – Ecuador" [en línia]. En: Congreso Ibero-Americano de calidad en la educación (4t: 2005: SENAI, Brasil). Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT). <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/evento/s/cal_edu/verko.pdf#search=%22Verkovitch%2C%20Irinia%22>. [Consulta: 15 octubre 2005].
- Victoria University Library. *Library review of achievement and outcomes of 2005 goals and targets and identification of good practice* [en línia]. <<http://w2.vu.edu.au/LIBRARY/info/files/Library%20QIR%20Response%20%202005.pdf#search=%22%20%22LIBRARY%20Review%20of%20Achievement%20and%20Outcomes%20of%202005%20Goals%20and%20Targets%20and%20Identification%20of%20Good%20Practice%22%22>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Vilar Barrio, José Francisco. *La auditoria de los sistemas de gestión de la calidad*. Madrid: Fundación Confemetal, 1999. 220 p.
- Vivas Moreno, Agustín. "Los archivos en Telépolis: recoger, conservar y servir el documento electrónico". En: Jornadas Españolas de Documentación Automatizada (7es: 2000: Bilbao). Bilbao: FESABID, 547-558.
- Vloeberghs, Daniel; Bellens, Jan. "Implementing the ISO 9000 standards in Belgium". *Quality progress*, vol. 29, no. 6 (Jun 1996), p. 43-48.
- Vloeberghs, Daniel; Bellens, Jan. "ISO 9000 in Belgium: experience of Belgium quality managers and HRM". *European management journal*, vol.14, no. 2 (1996), p. 207-211.
- Vogel, Sandra. "Implementing BS EN ISO 9000 in libraries (review)". *Managing information*, vol. 3, no. 5 (May 1996), p. 48.
- Waks, Shlomo; Frank, Moti. "Application of the total quality management approach principles and the ISO 9000 standard in engineering education". *European journal of engineering education*, vol. 24, no. 3 (1999), p. 249-258.
- Walker, A. J. "Impact of an ISO 9001 compliant quality management system on a university research enterprise". *The TQM magazine*, vol. 9, no. 6 (1997), p. 397-402.
- Walker, A. J. "Improving the quality of ISO 9001 audits in the field of software". *Information and software technology*, vol. 40, no. 14 (1998), p. 865-869.
- Walton, Graham; Childs, Sue; Duggan, Fiona. *Evaluation and preparation for update of the LINC Health panel accreditation of library services: research report* [en línia]. Newcastle upon Tyne, University of Northumbria. Information Management Research Institute, 2001. 43 p. <<http://www.lib.jr2.ox.ac.uk/linchealth/accredeval.pdf>>. [Consulta: 15 juny 2004].
- Waneck, Kirsten. "Managing the national bibliography in a non-governmental institution". *Library management*, vol. 15, no. 7 (1994), p. 6-9.
- Warnack, Marc. "Continual improvement programs and ISO 9001: 2000". *Quality progress*, vol. 36, no. 3 (Mar 2003), p. 42-49.
- Warnborough University. *Warnborough University achieves ISO9001: 2000 certification* [en línia]. <<http://www.warnborough.edu/general/iso.htm>>. [Consulta: 2 setembre 2006].

- Webb, Sylvia P. "Pursuing quality in special libraries". *Library review*, vol. 44, no. 7 (1995), p. 5-7.
- Webster, Berenika M.; Hare, Catherine E.; McLeod, Julie. "Records management practices in small and medium-sized enterprises: a study in North-East England". *Journal of information science*, vol. 25, no. 4 (1999), p. 283-294.
- Wedlake, Linda J. "An introduction to quality assurance and a guide to the implementation of BS 5750". *ASLIB proceedings*, vol. 45, no. 1 (1993), p. 23-30.
- Wehmeyer, Susan; Auchter, Dorothy; Hirshon, Arnold. "Saying what we will do, and doing what we say: implementing a customer service plan". *The journal of academic librarianship*, vol. 22, no. 3 (1996), p. 173-180.
- Wehr, Andrea. "Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung Dargestellt am Beispiel der Stadtbibliothek Freiberg Am Neckar" [en línia]. *SAB-INFOR-CLP*, no. 1 (2005), p. 5-10. <http://www.sabclp.ch/pdf/1_2005/SAB_01-10_2005_1.pdf#search=%229001%20rOLAND%20%22Andrea%20Wehr%22%22>. [Consulta: 3 gener 2006].
- Weiner, Sharon A. "Library quality and impact: is there a relationship between new measures and traditional measures?". *The journal of academic librarianship*, vol. 31, no. 5 (2005), p. 432-437.
- Weise, Carl E.; Stamoolis, Peter G. "ISO 9000: an opportunity for records management professionals". *Records management quarterly*, vol. 27, no. 4 (1993), p. 3-11.
- Weston, F. C. "What do managers really think of the ISO 9000 registration process?". *Quality progress*, vol. 28, no. 10 (Oct 1995), p. 67-73.
- White, Gary. "ISO 9000 quality standards: new directions in quality control". *Journal of business and finance librarianship*, vol. 2, no. 1 (1996): 3-14.
- Whitehall, T. "Quality in library and information service: a review". *Library management*, vol. 13, no. 5 (1992), p. 23-35.
- Williams, D. E. "Accreditation and the academic library". *Library administration and management*, vol. 7, no. 1 (1993), p. 31-37.
- Williamson, Vicki; Exon, F. C. A. "The quality movement in Australian university libraries: findings of a quality audit survey". *Library trends*, vol. 44, no. 3 (1996), p. 526-544.
- Wilson, Anne; Pitman, Leeanne. *Best practice handbook for Australian university libraries*. Canberra: Department of Education, Training and Youth Affairs, 2000. 124 p. <http://www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/eip00_10/00_10.pdf>. [Consulta: 18 maig 2002].
- Wilson, Anne; Pitman, Leeanne; Trahn, Isabella. *Guidelines for the application of best practice in Australian university libraries: intranational and international benchmarks* [en línia]. Canberra: Department of Education, Training and Youth Affairs, 2000. 187 p. <http://www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/eip00_11/00_11.pdf>. [Consulta: 18 maig 2002].
- Wilson, Anne; Trahn, Isabella; Pitman, Leeanne; Austen, Gaynor. "Best practice in Australian university libraries: lessons from a national project" [en línia]. En: Northumbria International Conference on Performance Measurement (3a: 1999: Northumberland).

- <<http://www.library.unsw.edu.au/~libadmin/conf/bestprac.html>>. [Consulta: 18 maig 2002].
- Winkworth, Ian. "Innovative UK approaches to measuring service quality" [en línia]. En: Measuring Service Quality Symposium (2000: Washington). Washington: ARL, 2000. <<http://www.arl.org/libqual/events/Oct2000msq/papers/Winkworth/winkworth.html>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Winkworth, Ian. "Performance indicators and quality assurance". *ASLIB information*, vol. 21, no. 6 (1993), p. 250-251.
- Winkworth, Ian R. "Into the house of mirrors: performance measurement in academic libraries". *British journal of academic librarianship*, vol. 8, no. 1 (1993), p. 17-33.
- "Winnebago Software Co. maintains ISO 9001 certification". *Library systems today*, vol. 15, no. 9 (1998), p. 1.
- Wirral Public Library. *Library Plan 2001-2004* [en línia]. <<http://www.wirral.gov.uk/atoz/documents/Libraries%20Plan%202001-04.pdf>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Withers, Barbara E.; Ebrahimpour, Maling. "Does ISO 9000 certification affect the dimension of quality used for competitive advantage?" *European management journal*, vol. 18, no. 4 (2000), p. 431-443.
- Withers, Barbara E.; Ebrahimpour, Maling; Hikmet, Neset. "An exploration of the impact of TQM and JIT on ISO 9000 registered companies". *International journal of production economics*, vol. 53, no. 2 (1997), p. 209-216.
- Ylla, Alejandro. "Dirección por procesos". *Qualitas hodie*, no. 63 (2000), p. 79-81.
- Ylla, Alejandro. "Mejora de la gestión a través del diseño y la implantación de un sistema de gestión de la calidad en base al modelo ISO 9001:2000". *Congreso de Valores de Empresa* (11è: 2000: Barcelona). Barcelona: Fòrum de Cultura Empresarial, 2000. p. 182-186.
- Yzaguirre Peralta, Laura Elena. "Calidad educativa e ISO 9001: 2000 en México" [en línia]. *REICE*, vol. 3, no. 1 (2005), p. 421-431. <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55130141.pdf#search=%22%20%22Yzaguirre%20Peralta%2C%22%22>>. [Consulta: 2 setembre 2006].
- Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. *Calidad total en la gestión de servicios. cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos, 1993. 256 p.
- Zhan, Changzhi; Zhang, Hongxia. "How does a dandelion seed from overseas root and thrive?: the successful implementation of TQM in Hainan University Library". *Library management*, vol. 27, no. 6/7 (2006), p. 344-353.
- Zhu, S.; Scheuermann, L. "A comparison of quality programmes: total quality management and ISO 9000". *Total quality management*, vol. 10, no. 2 (Mar 1999), p. 291-297.
- Zuckerman, Amy. "Adding value to your ISO 9000 process". *Journal for quality and participation*, vol. 19, no. 1 (1996), p. 20-22.
- Zuckerman, Amy; Hurwitz, Alan. "How companies miss the boat on ISO 9000". *Quality*

progress, vol. 29, no. 7 (Jul 1996), p. 23-25.

Zuckerman, Amy. "The ISO 9000 debate...is a realignment due?". *Journal for quality and participation*, vol. 16, no. 4 (1993), p. 94-97.

Zwart, Reinder Jan. "DocUtrans and ISO 9002 quality assurance". En: Northumbria International Conference on Performance Measurement (2a: 1997: Northumberland).

Zwart, Reinder Jan. "Quality management: why and how we implemented ISO 9002" [en línia]. En: Quality management in academic libraries: international conference (1a: 2000: Bydgoszcz-Gniew). *EBIB conference proceedings*. Warsaw: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2000. <<http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/zwart.html>>. [Consulta: 20 juliol 2002].

ANNEX I

Biblioteques d'institucions d'educació superior amb certificat ISO 9001:2000

PAIS	BIBLIOTECA / INSTITUCIÓ CERTIFICADA	INICI	ABAST DE LA CERTIFICACIÓ
ALEMANYA	Fachhochschule Muenster	1998	global institució
ARGENTINA	Universidad Nacional de Córdoba. Biblioteca Mayor	2005	biblioteca
AUSTRÀLIA	<i>RMIT University Library (Royal Melbourne Institute of Technology)</i>	1998 -1994	<i>global institució</i>
AUSTRÀLIA	University of Southern Queensland	2002	global sistema bibliotecari
AUSTRÀLIA	Victoria University Library	1999	global institució
AUSTRÀLIA	Australian Maritime College	1999	global institució
AUSTRÀLIA	Northern Melbourne Institute of TAFE	1996	global institució
BÈLGICA	Europese Hogeschool Brussel (EHSAL)	1996	global institució
BRASIL	Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Biblioteca	2004	biblioteca
BRASIL	Centro Universitário Ibero-Americano (UNIBERO)	1999	global institució
BRASIL	Fundação Getúlio Vargas. Biblioteca	2002	biblioteca
BULGÀRIA	Rousse University "Angel Kanchev"	2004	global institució
BULGÀRIA	University of National and World Economy	2005	global institució
COLÒMBIA	Universidad de Antioquia. Departamento de Bibliotecas	2002	global sistema bibliotecari
COLÒMBIA	Universidad Pontificia Bolivariana (Sede Laureles y sede Robledo)	2003	global sistema bibliotecari
COREA DEL SUD	INHA University. JungSeok Memorial Library	2005	global sistema bibliotecari
COREA DEL SUD	Sookmyung Women's University	2000	global institució
EL SALVADOR	Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez (ENA)	2005	global institució
EL SALVADOR	Universidad Francisco Gavidia	2003	global institució

PAIS	BIBLIOTECA / INSTITUCIÓ CERTIFICADA	INICI	ABAST DE LA CERTIFICACIÓ
ESLOVÀQUIA	Technical University de Kosice	2005	global institució
ESPANYA	Escola Universitària del Maresme (<i>Adscrita a la Universitat Pompeu Fabra</i>)	2006	global institució
ESPANYA	Escuela de Administración de Empresas (EAE) (<i>Adscrita a la Universitat Politècnica de Catalunya</i>)	2000	global institució
ESPANYA	Universidad Alfonso X	2004	global institució
ESPANYA	Universidad de Almería	2004 (présteq) 2006	global sistema bibliotecari
ESPANYA	Universidad de Deusto	2005	global sistema bibliotecari
ESPANYA	Universidad de Vigo. Biblioteca Universitaria	2006	global sistema bibliotecari
ESPANYA	Universidad de Zaragoza. Biblioteca Hypatia	2006	biblioteca
ESPANYA	Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Biblioteques	2000	global sistema bibliotecari
ESPANYA	Universitat de les Illes Balears. Servei de Biblioteques	2005	global sistema bibliotecari
ESPANYA	Universitat Jaume I de Castelló. Biblioteca	2004	global sistema bibliotecari
FILIPINES	Central Philippine University	2004	global institució
FILIPINES	Centro Escolar University	2002	global institució
FILIPINES	De La Salle University Medical Center. Health Sciences Campus Library	1999	facultat o departament
FILIPINES	Universidad de Zamboanga	2003	global institució
FILIPINES	Western Visayas College of Science and Technology	2001	global institució
FINLÀNDIA	Kuopio University	2006	global institució
GEÒRGIA	Batumi State Maritime Academy	2003	global institució
<i>HOLANDA</i>	<i>University of Delf Library</i>	<i>1997-2004</i>	<i>global sistema bibliotecari</i>
HONDURES	Universidad Católica de Honduras "Nuestra Señora Reina de la Paz" (UNICAH)	2003	global institució
<i>HONGRIA</i>	<i>OMIKK</i>	<i>1999-2001</i>	<i>biblioteca</i>
ÍNDIA	Indian Institute of Technology Madras. Central Library	1999	global institució
ÍNDIA	Jammu University	2004	global institució

PAIS	BIBLIOTECA / INSTITUCIÓ CERTIFICADA	INICI	ABAST DE LA CERTIFICACIÓ
ÍNDIA	M S Ramaiah Institute of Technology (MSRIT)	2000	global institució
INDONÈSIA	Malangkuçeçwara School of Economics	2005	global institució
ISRAEL	University of Haifa Library	2002	global sistema bibliotecari
ITÀLIA	Istituto Superiore per Imprenditori e Dirigenti di Azienda (ISIDA)	2000	global institució
ITÀLIA	Università degli Studi di Padova. Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione	2004	facultat o departament
ITÀLIA	Università degli studi di Trento. Sistema Bibliotecario	2005	global sistema bibliotecari
ITÀLIA	Università di Bologna. Biblioteca "Paolo Fortunati". Dipartimento di Scienze Statistiche	2004	biblioteca
ITÀLIA	Università La Sapienza di Roma. Facoltà di Architettura Valle Giulia	2001	facultat o departament
MACAU	Macau Polytechnic Institute	2002	global institució
MACAU	University of Macau	2002	global institució
MALÀISIA	International Islamic University Malaysia	2003	global sistema bibliotecari
MALÀISIA	International Medical University (IMU)	2006	global institució
MALÀISIA	Monash University & Sunway College. Tun Hussein Onn Library	2003	global sistema bibliotecari
MALÀISIA	Open University Malaysia (OUM). Tan Sri Dr Abdullah Sanusi Digital Library	2005	global sistema bibliotecari
MALÀISIA	Universiti Kebangsaan Malaysia. Perpustakaan Tun Seri Lanang	2004	global sistema bibliotecari
MALÀISIA	Universiti Malaya Library	2002	global institució
MALÀISIA	Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI)	2002	global sistema bibliotecari
MALÀISIA	Universiti Putra Malaysia (UPM). Perpustakaan Sultan Abdul Samad	2005	global sistema bibliotecari
MALÀISIA	Universiti Sains Malaysia Libraries	2001	global sistema bibliotecari
MALÀISIA	Universiti Teknologi Malaysia (UTM). Sultanah Zanariah Library	1998	global sistema bibliotecari
MALÀISIA	Universiti Teknologi MARA (UiTM). Perpustakaan Tun Abdul Razak	2006	global sistema bibliotecari
MALÀISIA	Universiti Tun Abdul Razak (UNITAR)	2000	global institució

PAIS	BIBLIOTECA / INSTITUCIÓ CERTIFICADA	INICI	ABAST DE LA CERTIFICACIÓ
MALÀISIA	Universiti Utara Malaysia (UUM). Sultanah Bahiyah Library	1997	global sistema bibliotecari
MÈXIC	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Dirección General de Bibliotecas	2005	global sistema bibliotecari
MÈXIC	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Dirección de la Biblioteca. Campus de Monterrey	2005	global sistema bibliotecari
MÈXIC	Instituto Washington	2002	global institució
MÈXIC	Universidad Autónoma de Baja California (UABC). Campus Ensenada. Biblioteca Central	2005	global sistema bibliotecari
MÈXIC	Universidad Autónoma de Baja California (UABC). Campus Mexicali. Biblioteca Central	2005	global institució
MÈXIC	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	2004	global institució
MÈXIC	Universidad Autónoma de Coahuila	2005	global institució
MÈXIC	Universidad Autónoma de Nuevo León. Biblioteca "CP Ramón Cárdenas Coronado"	2002	biblioteca
MÈXIC	Universidad Autónoma de Tlaxcala. Biblioteca Central	2003	global institució
MÈXIC	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	2005	global institució
MÈXIC	Universidad de Colima. Dirección General de Servicios Bibliotecarios	2004	global sistema bibliotecari
MÈXIC	Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI). Centro integral de documentación	2004	biblioteca
MÈXIC	Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de la Ciénega	2003	global institució
MÈXIC	Universidad de Quintana Roo	2002	biblioteca
MÈXIC	Universidad de Sonora (UNISON). Biblioteca Central Universitaria	2004	global institució
MÈXIC	Universidad del Valle de México	2005	global sistema bibliotecari
MÈXIC	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	2005	global sistema bibliotecari
MÈXIC	Universidad Nacional Autónoma de México. Biblioteca Campus I de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza	2004	biblioteca
MÈXIC	Universidad Tecnológica de Coahuila	2000	global institució

PAIS	BIBLIOTECA / INSTITUCIÓ CERTIFICADA	INICI	ABAST DE LA CERTIFICACIÓ
MÈXIC	Universidad Tecnológica de la Costa	2005	global institució
MÈXIC	Universidad Tecnológica de la Sierra Hidalguense	2003	global institució
MÈXIC	Universidad Tecnológica de León	2003	global institució
MÈXIC	Universidad Tecnológica de Puebla	2002	global institució
MÈXIC	Universidad Tecnológica de Querétaro	<i>s.d.</i>	global institució
MÈXIC	Universidad Tecnológica de San Luis Potosí	2004	global institució
MÈXIC	Universidad Tecnológica del Estado de Zacatecas	2003?	global institució
MÈXIC	Universidad Tecnológica Tula – Tepeji	2000	global institució
MÈXIC	Universidad Veracruzana. Dirección General de Bibliotecas	2003	global sistema bibliotecari
PAKISTAN	Health Sciences Library. Aga Khan University Hospital (AKUH)	2000	global institució
PAKISTAN	KASB Institute of Technology	2002	global institució
PAKISTAN	NED University of Engineering & Technology	2002	global institució
PERÚ	Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM Católica	2003	global institució
PERÚ	Universidad Norbert Wiener	2000	global institució
POLÒNIA	College of Management and Public Administration of Zamos'c'	2002	global institució
POLÒNIA	Gdynia Maritime University	2004	global institució
POLÒNIA	Maritime University of Szczecin	1998	global institució
POLÒNIA	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Lublinie	2002	biblioteca
PORTUGAL	Instituto Politécnico do Porto	2003	global institució
<i>REGNE UNIT</i>	<i>University of Central Lancashire Library</i>	<i>1993-1998</i>	<i>global sistema bibliotecari</i>
<i>REGNE UNIT</i>	<i>University of Wolverhampton</i>	<i>1994-1998</i>	<i>global institució</i>
REGNE UNIT	Sandwell College	1991	global institució
RÚSSIA	Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)	2004	global institució
RÚSSIA	Tomsk Polytechnical University Library	2004	global sistema

PAIS	BIBLIOTECA / INSTITUCIÓ CERTIFICADA	INICI	ABAST DE LA CERTIFICACIÓ
			bibliotecari
RÚSSIA	Tula State University	2005	global institució
SINGAPUR	Management Development Institute of Singapore (MDIS)	1997	global institució
SINGAPUR	Ngee Ann Polytechnic	2001	global institució
SINGAPUR	Republic Polytechnic	2004	global institució
TAILÀNDIA	Chulalongkorn University. Faculty of Education. Education Information Resource Center	2004	biblioteca
TAILÀNDIA	Dhurakijpundit University	2000	global institució
TAILÀNDIA	Khonkaen University. Library and Learning Resource Center	<i>s.d.</i>	global sistema bibliotecari
TAILÀNDIA	King Prajadhipok's Institute	2002	global institució
TAILÀNDIA	Ramkhamhaeng University	2000	global sistema bibliotecari
TAILÀNDIA	Saint John's University	1999	global sistema bibliotecari
TAILÀNDIA	Saint Louis College	1997	global institució
TAILÀNDIA	South-East Asia University. Central Library	2004	biblioteca
TAILÀNDIA	Suan Dusit Rajabhat University. Information Technology Center	<i>s.d.</i>	global sistema bibliotecari
TURQUIA	Başkent University	1998	global institució
TURQUIA	Dokuz Eylül University	2001	global institució
TURQUIA	Yüzüncü yıl University	<i>s.d.</i>	global institució
URUGUAI	Universidad de la Empresa (UDE)	2004	global institució
VENEÇUELA	Universidad Marítima del Caribe (UMC)	2003	global institució
XINA	Hainan University Library	2005	global sistema bibliotecari

Nota: Apareixen en cursiva les institucions que no han mantingut la certificació. Quan no ha estat possible esbrinar la data d'inici de la certificació apareix *s.d.* (sense dades).

ANNEX II

Contingut:

- **Carta adreçada a les associacions (versió castellana)**
- **Carta adreçada a les associacions (versió anglesa)**
- **Qüestionari i carta d'acompanyament (versió castellana)**
- **Qüestionari i carta d'acompanyament (versió anglesa)**

Carta adreçada a les associacions (versió castellana)

Asociación XXXXXX

Apreciados colegas,

Soy la subdirectora del Servicio de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Barcelona y estoy realizando una investigación sobre las bibliotecas universitarias que, como la mía, han certificado su sistema de gestión de la calidad con la norma ISO 9001.

Me atrevo a molestarles para pedirles información sobre si existen en este momento bibliotecas universitarias en XXXXX que estén en proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 y indicación de las bibliotecas / bibliotecarios que debería contactar para proseguir mi investigación.

A la espera de sus noticias, les saluda cordialmente,

Carta adreçada a les associacions (versió anglesa)

Library Association XXXXXX

Dear colleagues,

I'm deputy director of Universitat Autònoma de Barcelona Library System (Spain) and I'm conducting a research on university libraries that –as my own library- have adopted as quality management system the ISO 9001 standard.

From my research, up to the moment, I have not been able to identify any university library ISO certified in your country although I imagine there are some of them.

It would be very kind of you if you could inform me if there is any university library in XXXXX in process of implementation of a quality system based on ISO 9001 and which libraries/ librarians I should contact in order to proceed with my research.

I'll appreciate very much to receive any news from you on this subject.

Yours sincerely,

Enquesta (versió castellana)

Departament de Biblioteconomia i Documentació



UNIVERSITAT DE BARCELONA



**Las normas de calidad ISO 9000 en las
bibliotecas universitarias**
**Encuesta a los directores de bibliotecas
universitarias certificadas**

Autora: Núria Balagué

Directora: Dra. Carina Rey

Barcelona, diciembre 2005

ATENCIÓN: ESTE CUESTIONARIO ES CONFIDENCIAL

No se publicaran ni se facilitaran datos individualizados y se utilizaran únicamente con fines académicos.

INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTARLO

- Proceda a grabar el documento en su PC, ya que si responde directamente desde el mensaje sus opciones no quedaran grabadas.
- Se dispone de espacios sombreados y menús desplegados con las posibles respuestas que aparecerán una vez se sitúe el cursor del ratón encima del signo de interrogación.
- Una vez cumplimentado, le ruego que lo adjunte a un mensaje nuevo y lo remita a mi dirección electrónica nbalague@ub.edu antes del **15 de enero de 2006**.

¡Muchas gracias por su cooperación!



Núria Balagué
Professora associada
Departament de Biblioteconomia i
Documentació
Facultat de Biblioteconomia
Melcior de Palau, 140. Despatx 111
08014 - Barcelona (SPAIN)
nbalague@ub.edu
<http://bd.ub.es/pub/balague>

Estimado colega,

En primer lugar me voy a presentar. Me llamo Núria Balagué y soy subdirectora del Servicio de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Barcelona, la primera biblioteca universitaria que se certificó en España. Una de mis funciones es la de ser responsable de calidad de las bibliotecas. Colaboro también, en calidad de profesora asociada, en la Facultad de Biblioteconomía de la Universidad de Barcelona donde estoy acabando mi tesis doctoral sobre **Las normas de calidad ISO 9000 en las bibliotecas universitarias.**

En uno de los apartados de esta investigación se ha planificado la realización de un estudio cualitativo mediante la participación de un grupo de directores de bibliotecas certificadas ya que, como expertos, pueden hacer una valiosa aportación en este estudio.

Es por este motivo que me dirijo a usted para solicitarle su participación. La dedicación estimada para responder a este cuestionario es de unos 20 minutos.

Le ruego proceda a grabar el cuestionario en su disco, y una vez cumplimentado, lo adjunte en un mensaje y lo remita a mi dirección electrónica nbalague@ub.edu, a ser posible antes del 15 de enero.

Una vez concluida la investigación, me pondré nuevamente en contacto con usted para facilitarle una copia del estudio.

Agradeciéndole de antemano su colaboración le saludo cordialmente,

Núria Balagué Mola

I. Descripción de la universidad y de su biblioteca

1. ¿Cómo se <u>financia</u> la universidad?			
La universidad es pública	<input type="checkbox"/>	La universidad es privada	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuántas <u>bibliotecas</u> componen el sistema bibliotecario de la universidad?
Número de bibliotecas:

3. ¿Cuántas <u>personas</u> trabajan en las bibliotecas?
Número de personas:

4. ¿Cual es el <u>alcance</u> de la certificación del sistema de calidad ISO 9000?					
Toda la universidad	<input type="checkbox"/>	Todo el sistema bibliotecario	<input type="checkbox"/>	Únicamente esta biblioteca	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	(por favor, especificar):			

5. ¿En qué <u>año</u> se obtuvo la certificación del sistema de calidad ISO 9000?
Año:

6. ¿Cuál es la <u>estrategia global de la universidad</u> en materia de calidad?
Por favor, redacte una breve explicación:

II. Factores que influyeron en la decisión de implantar la norma ISO 9000 en la biblioteca

7. ¿De quién partió la <u>iniciativa</u> de proponer la implantación de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9000 en la biblioteca?	
La iniciativa partió de la alta dirección de la universidad	<input type="checkbox"/>
La iniciativa partió de la dirección de la biblioteca	<input type="checkbox"/>
La iniciativa partió simultáneamente de la alta dirección de la universidad y de la dirección de la biblioteca	<input type="checkbox"/>
Otros (por favor, especificar):	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué <u>factores influyeron</u> en proceso de la toma de decisión? Por favor, valore las siguientes argumentos en la escala 1-2-3-4-5 (1 : nada; 2: poco; 3: bastante; 4: mucho; 5 absolutamente)	
El prestigio de la norma ISO 9000	?
Los requerimientos del Ministerio de Educación	?
La estrategia de la universidad en materia de calidad	?
La implementación de ISO 9000 en otras bibliotecas	?
Los requerimientos y expectativas de los usuarios	?
La necesidad de mejorar la organización de la biblioteca	?
La necesidad de mejorar los sistemas de trabajo de la biblioteca	?
La meta de mejorar la calidad de los servicios bibliotecarios	?
Otros factores (por favor, especificar):	?
	?
	?
	?

9. ¿Se <u>valoraron otras opciones</u> de gestionar la calidad antes de decidirse por la ISO 9000?		
SI	<input type="checkbox"/>	(por favor, especificar):
NO	<input type="checkbox"/>	

10. ¿Con que <u>edición de la norma</u> logró la biblioteca su primera certificación?					
ISO 9001:1994	<input type="checkbox"/>	ISO 9002:1994	<input type="checkbox"/>	ISO 9001:2000	<input type="checkbox"/>

11. ¿Dispone la biblioteca de otros premios o certificados relacionados con la calidad de su gestión?		
SI	<input type="checkbox"/>	(por favor, especificar):
NO	<input type="checkbox"/>	

III. El proceso de implementación de la norma ISO 9000 en la biblioteca

12. ¿La biblioteca contó con el soporte y el compromiso de la universidad durante la implementación? Por favor, valore la pregunta en la escala 1-2-3-4-5 (1 : ninguno; 2: poco; 3: bastante; 4: mucho; 5 absolutamente)	
Nivel de soporte de la universidad	?
Nivel de compromiso de la universidad	?

13. ¿Dispusieron de consultores externos que les ayudaron a implementar la norma ISO 9000?					
SI, todo el tiempo	<input type="checkbox"/>	SI, ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

14. ¿Qué duración tuvo todo el proceso, desde que se tomó la decisión de implantar la norma hasta que se obtuvo la certificación?	
Número de meses transcurridos	

IV. La gestión del sistema de calidad de la biblioteca universitaria con la norma ISO 9000

15. ¿Qué apartados de la norma ISO 9001:2000 son más <u>difíciles de interpretar</u>?	
Por favor, valore la pregunta en la escala 1-2-3-4-5 (1 : fácil; 2: poca dificultad; 3: bastante dificultad; 4: mucha dificultad; 5: absolutamente difícil)	
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (globalmente)	?
10.7. Requisitos generales	?
10.8. Requisitos de la documentación	?
11. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN (globalmente)	?
11.1. Compromiso de la dirección	?
11.2. Enfoque al cliente	?
11.3. Política de la calidad	?
11.4. Planificación	?
11.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación	?
11.6. Revisión por la dirección	?
12. GESTIÓN DE LOS RECURSOS (globalmente)	?
12.1. Provisión de recursos	?
12.2. Recursos humanos	?
12.3. Infraestructura	?
12.4. Ambiente de trabajo	?
13. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (globalmente)	?
13.1. Planificación de la realización del producto	?
13.2. Procesos relacionados con el cliente	?
13.3. Diseño y desarrollo	?
13.4. Compras	?
13.5. Producción y prestación del servicio	?
13.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	?
8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA (globalmente)	?
8.1 Generalidades	?
8.2 Seguimiento y medición	?
8.3 Control del producto no conforme	?
8.4 Análisis de datos	?
8.5 Mejora	?

16. ¿Qué apartados de la norma ISO 9001:2000 son más <u>difíciles de aplicar</u>?	
Por favor, valore la pregunta en la escala 1-2-3-4-5 (1 : fácil; 2: poca dificultad; 3: bastante dificultad; 4: mucha dificultad; 5: absolutamente difícil)	
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (globalmente)	?
4.1. Requisitos generales	?
4.2. Requisitos de la documentación	?
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN (globalmente)	?
5.1. Compromiso de la dirección	?
5.2. Enfoque al cliente	?
5.3. Política de la calidad	?
5.4. Planificación	?
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación	?
5.6. Revisión por la dirección	?
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS (globalmente)	?
6.1. Provisión de recursos	?
6.2. Recursos humanos	?
6.3. Infraestructura	?
6.4. Ambiente de trabajo	?
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (globalmente)	?
7.1. Planificación de la realización del producto	?
7.2. Procesos relacionados con el cliente	?
7.3. Diseño y desarrollo	?
7.4. Compras	?
7.5. Producción y prestación del servicio	?
7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	?
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA (globalmente)	?
8.1 Generalidades	?
8.2 Seguimiento y medición	?
8.3 Control del producto no conforme	?
8.4 Análisis de datos	?
8.5 Mejora	?

<p>17. A continuación figura una relación de <u>beneficios potenciales</u> de la ISO 9000.</p> <p>Por favor, valore su grado de acuerdo con los siguientes argumentos en la escala 1-2-3-4-5 (1 : nada de acuerdo; 2: poco de acuerdo; 3: bastante de acuerdo; 4: muy de acuerdo; 5: absolutamente de acuerdo)</p>	
Actúa como catalizador del cambio organizativo	?
Crea un mayor entendimiento entre la biblioteca y sus clientes	?
Da transparencia a la gestión	?
Facilita la recogida de datos para la gestión	?
Incrementa la satisfacción de los usuarios	?
Mejora la comunicación dentro de la biblioteca	?
Mejora la actitud del personal	?
Mejora la documentación de los procesos	?
Mejora la eficacia de los servicios de la biblioteca	?
Mejora la eficiencia operativa	?
Mejora la gestión del personal	?
Mejora la integración de la biblioteca en la universidad	?
Promueve la dinámica de la mejora continua	?
Reduce la improvisación	?
Define claramente las responsabilidades	?
Estandariza los procedimientos de trabajo	?
Es un instrumento de promoción de la biblioteca	?
Otras (especificar)	
	?
	?
	?

<p>18. ¿Se han alcanzado todas las expectativas que en la biblioteca se habían puesto en la implementación del sistema de calidad basado en ISO 9000?</p> <p>Por favor, valore su grado de acuerdo con los siguientes argumentos en la escala 1-2-3-4-5 (1 : nada de acuerdo; 2: poco de acuerdo; 3: bastante de acuerdo; 4: muy de acuerdo; 5: absolutamente de acuerdo)</p>	
El sistema de gestión de la calidad responde exactamente a las expectativas que propiciaron su implantación	?

VI. El futuro de las ISO 9000 en las bibliotecas universitarias

19. El futuro de las ISO en las bibliotecas universitarias Por favor, valore su grado de acuerdo con los siguientes argumentos en la escala 1-2-3-4-5 (1 : nada de acuerdo; 2: poco de acuerdo; 3: bastante de acuerdo; 4: muy de acuerdo; 5: absolutamente de acuerdo)	
En mi país el número de biblioteca universitarias que optará por certificarse seguirá creciendo durante los próximos años	?
La evolución dependerá de la política general de cada país en relación a la calidad en la educación	?
Existen otros modelos para gestionar la calidad e irán robando protagonismo a las norma ISO 9000	?
El futuro de las ISO 9000 en las bibliotecas universitarias no pasa por un posicionamiento restrictivo ("sólo ISO 9000 y nada más") sino por un posicionamiento integrador en un marco de gestión de la calidad total abierto a otras técnicas y modelos	?

20. Sus comentarios. Cualquier idea, aclaración o comentario será bienvenido.	

Le ruego proceda a grabar el cuestionario en su disco, y una vez cumplimentado, lo adjunte en un mensaje y lo remita a nbalague@ub.edu antes del 15 de enero de 2006.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!

Enquesta (versió anglesa)

Departament de Biblioteconomia i Documentació



**ISO 9000 Quality Standards
in University Libraries
Certified University Library Directors Survey**

Author: Núria Balagué

Director: Dra. Carina Rey

Barcelona, December 2005

ATTENTION:

THIS QUESTIONNAIRE IS CONFIDENTIAL

Individual data will not be published or provided to others and will be used only for academic purposes.

INSTRUCTIONS FOR FILLING IN THE QUESTIONNAIRE

- Please save the document to your computer, since answers provided otherwise will not be saved.
- Possible options for shaded areas and drop-down menus are revealed when the cursor passes over the question mark.
- Once filled in, please attach the form to a new message and return it to my e-mail address, nuria.balague@uab.es, before **January 15**.

Thank you very much for your co-operation!



Núria Balagué
Adjunct professor
Department of Library and Information Science
Facultat de Biblioteconomia
Universitat de Barcelona
Melcior de Palau, 140. Despatx 111
08014 - Barcelona (SPAIN)
n.balague@ub.edu
<http://bd.ub.es/pub/balague>

Dear Colleague,

First of all, allow me to introduce myself. My name is Núria Balagué and I am the deputy director of the Library Service of the Autonomous University of Barcelona (Universitat Autònoma de Barcelona), which was the first university library to achieve certification in Spain. One of my functions is responsibility for the quality of the libraries. Additionally, I collaborate as an adjunct professor with the Library and Information Science Faculty of the University of Barcelona, where I am also finishing my doctoral dissertation on **ISO 9000 Quality Standards in University Libraries**.

One of the sections of this research calls for a qualitative study to take place with the participation of a group of directors of certified libraries since, as experts, they can make a valuable contribution to this study.

Therefore, I am writing to you to request your participation in this project. The estimated time needed to answer this questionnaire is approximately 20 minutes.

Please download the questionnaire to your computer and, once filled in, attach it to an e-mail message and return it to my address: nbalague@ub.edu before January 15.

Once the research has been completed, I will get back in touch in order to provide you with a copy of the study.

I would like to thank you in advance for your co-operation.

Yours kindly,

Núria Balagué

I. Description of the University and its library

12. How is the university financed?

Public university	<input type="checkbox"/>	Private university	<input type="checkbox"/>
-------------------	--------------------------	--------------------	--------------------------

13. ¿How many libraries make up the university's library system?

Number of libraries:

14. ¿How many people work on a full-time basis in the library system?

Number of people:

15. What is the scope of the certification of the ISO 9000 quality system?

Entire university	<input type="checkbox"/>	Entire system	<input type="checkbox"/>	library	<input type="checkbox"/>	Only the library	<input type="checkbox"/>
Other	<input type="checkbox"/>	(Please specify):					

16. What year did the system attain the ISO 9000 quality certification?

Year:

17. What is the university's global strategy concerning quality?

Please provide a brief explanation:

V. Factors that influenced the decision to implement the ISO 9000 standard in the library

18. Whose <u>initiative</u> was it to propose a quality system based on ISO 9000 in the library?	
It was an initiative of the university's upper management	<input type="checkbox"/>
It was an initiative of the library administration	<input type="checkbox"/>
It was a simultaneous initiative of the university's upper management and the library administration	<input type="checkbox"/>
Other (please specify):	<input type="checkbox"/>

19. What <u>factors influenced</u> the decision-making process? Please assign the following points a score from 1 to 5 (1: no influence; 2: little; 3: considerable; 4: high; 5: total)	
The prestige of the ISO 9000 standard	?
The requirements of a government body (ex. Ministry of Education)	?
The university's quality strategy	?
The implementation of ISO 9000 in other libraries	?
The requirements and expectations of users	?
The need to improve the library's organisation	?
The need to improve the work systems in the library	?
The goal of improving the quality of library services	?
Other factors (please specify):	?
	?
	?
	?

20. <u>Were other options considered</u> for managing quality before deciding on ISO 9000?		
YES	<input type="checkbox"/>	(Please specify):
NO	<input type="checkbox"/>	

21. With which <u>edition of the standard</u> did the library attain its first certification?					
ISO 9001:1994	<input type="checkbox"/>	ISO 9002:1994	<input type="checkbox"/>	ISO 9001:2000	<input type="checkbox"/>

22. Does the library have <u>other awards or certificates</u> related its management quality?		
YES	<input type="checkbox"/>	(Please specify):
NO	<input type="checkbox"/>	

VI. The process of implementing the ISO 9000 standard in the library

21. Did the library <u>receive support and a commitment</u> from the university during implementation? Please assign a score from 1 to 5 (1: none; 2: little; 3: considerable; 4: much; 5: total)	
Level of university support	?
Level of university commitment	?

22. Did you have <u>external consultants</u> helping to implement the ISO 9000 standard?					
Yes, the entire time	<input type="checkbox"/>	Yes, occasionally	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

23. <u>How long did the entire process take</u>, from when the decision to implement the standard was made until certification was obtained?	
Number of months	

VII. Management of the ISO 9000 quality system in the university library

24. Which sections of the ISO 9001:2000 standard are the most <u>difficult to interpret</u>?	
Please assign the following criteria a score from 1 to 5 (1: easy; 2: little difficulty; 3: considerable difficulty; 4: great difficulty; 5: absolutely difficult)	
4. QUALITY MANAGEMENT SYSTEM (global)	?
4.1. General requirements	?
4.2. Documentation requirements	?
5. MANAGEMENT RESPONSABILITY (global)	?
5.1. Management commitment	?
5.2 Customer focus	?
5.3. Quality policy	?
5.4. Planning	?
5.5. Responsibility, authority and communication	?
5.6. Management review	?
6. RESOURCE MANAGEMENT (global)	?
6.1. Provision of resources	?
6.2. Human resources	?
6.3. Infrastructure	?
6.4. Work environment	?
7. PRODUCTION REALISATION (global)	?
7.1. Planning of product realisation	?
7.2. Customer-related processes	?
7.3. Design and development	?
7.4. Purchasing	?
7.5. Production and service provision	?
7.6. Control of monitoring and measuring devices	?
8. Measurement, analysis and improvement (global)	?
8.1. General	?
8.2. Monitoring and measurement	?
8.3. Control of nonconforming product	?
8.4. Analysis of data	?
8.5. Improvement	?

16. Which sections of the ISO 9001:2000 standard are the most <u>difficult to apply</u>?	
Please assign the following points a score from 1 to 5 (1: easy; 2: little difficulty; 3: considerable difficulty; 4: great difficulty; 5: absolutely difficult)	
4. QUALITY MANAGEMENT SYSTEM (global)	?
4.1. General requirements	?
4.2. Documentation requirements	?
5. MANAGEMENT RESPONSABILITY (global)	?
5.1. Management commitment	?
5.2 Customer focus	?
5.3. Quality policy	?
5.4. Planning	?
5.5. Responsibility, authority and communication	?
5.6. Management review	?
6. RESOURCE MANAGEMENT (global)	?
6.1. Provision of resources	?
6.2. Human resources	?
6.3. Infrastructure	?
6.4. Work environment	?
7. PRODUCTION REALISATION (global)	?
7.1. Planning of product realisation	?
7.2. Customer-related processes	?
7.3. Design and development	?
7.4. Purchasing	?
7.5. Production and service provision	?
7.6. Control of monitoring and measuring devices	?
8. Measurement, analysis and improvement (global)	?
8.1. General	?
8.2. Monitoring and measurement	?
8.3. Control of nonconforming product	?
8.4. Analysis of data	?
8.5. Improvement	?

17. The following are potential benefits of ISO 9000.

Please indicate your level of agreement with the following points by assigning a score between 1 and 5 (1: do not agree; 2: little agreement; 3: considerable agreement; 4: high agreement; 5: absolute agreement)

Acts as a catalyst for organisational change	?
Creates improved understanding between the library and its clients	?
Provides management transparency	?
Facilitates data gathering for management	?
Increases user satisfaction	?
Improves communication within the library	?
Improves the attitude of the staff	?
Improves documentation of processes	?
Improves effectiveness of library services	?
Improves operational efficiency	?
Improves staff management	?
Improves integration of the library within the university	?
Promotes the dynamic of ongoing improvement	?
Reduces improvisation	?
Defines responsibilities clearly	?
Standardises work procedures	?
Provides a tool for promoting the library	?
Others (specify)	?
	?
	?
	?

18. Has the library attained all expectations that it had for implementing a quality system based on ISO 9000?

Please indicate your level of agreement with the following points by assigning a score between 1 and 5 (1: do not agree; 2: little agreement; 3: considerable agreement; 4: high agreement; 5: absolute agreement)

The quality management system responds exactly to the expectations that led to its implementation	?
---	---

VIII. The future of ISO 9000 in university libraries

19. The future of ISO 9000 in university libraries Please indicate your level of agreement with the following points by assigning a score between 1 and 5 (1: do not agree; 2: little agreement; 3: considerable agreement; 4: high agreement; 5: absolute agreement)	
In my country the number of university libraries that opt to become certified will continue to grow in coming years	?
The evolution will depend on the overall policies that each country has regarding the quality of education	?
Other quality management models exist and will chip away at the leading position of ISO 9000	?
The future of ISO 9000 in university libraries lies in the effective application of the ISO 9004 standard	?
The future of ISO 9000 in university libraries does NOT lie with a restrictive posture ("only ISO 9000 and nothing else") but with an integrative approach within the framework of total quality management to other techniques and models.	?

20. Comments. Any ideas, clarifications, contributions or comments are most welcomed for their usefulness.	

Please download the questionnaire to your computer and, once filled in, attach it to an e-mail message and return it to my address n.balague@uab.es before **January 15, 2006.**

THANK YOU VERY MUCH FOR YOUR CO-OPERATION!

ANNEX III

Relació de biblioteques que han respost l'enquesta

ARGENTINA

Institució	Universidad Nacional de Córdoba
Ciutat	Córdoba
Biblioteca	Biblioteca Mayor
URL	http://www.bmayor.unc.edu.ar/
Persona	Lic. Rosa M. Bestani
Càrrec	Directora

AUSTRÀLIA

Institució	Australian Maritime College
Ciutat	Launceston, Tasmania
Biblioteca	Library
URL	http://www.amc.edu.au/library/
Persona	Andrew Parsons
Càrrec	Librarian

Institució	University of Southern Queensland
Ciutat	Toowoomba
Biblioteca	Library
URL	http://www.usq.edu.au/library/
Persona	Jennifer Redding
Càrrec	Management Services Librarian

Institució	Victoria University
Ciutat	Melbourne
Biblioteca	Library
URL	http://library.vu.edu.au/
Persona	Frances O'Neil
Càrrec	Acting University Librarian

BÈLGICA

Institució	EHSAL, European University College Brussels
Ciutat	Brussels
Biblioteca	Bibliotheek
URL	http://bib.ehsal.be/
Persona	Ms. Erika Meel
Càrrec	Head Librarian

BRASIL

Institució	Centro Universitário Belas Artes de São Paulo
Ciutat	São Paulo
Biblioteca	Centro Gestor da Informação
URL	http://www.belasartes.br/serv/bib/
Persona	Leila Rabello de Oliveira
Càrrec	Bibliotecária Chefe

Institució	Centro Universitário Ibero-Americano – UNIBERO
Ciutat	São Paulo
Biblioteca	Bibliotecas
URL	http://www.unibero.edu.br/bibliotecas_instalacoes.asp
Persona	Maria Eugênia Pimentel
Càrrec	Responsable de la biblioteca

Institució	Fundação Getulio Vargas
Ciutat	São Paulo
Biblioteca	Biblioteca Mario Henrique Simonsen
URL	http://www2.fgv.br/Biblioteca-rj/
Persona	Evelyse Maria Freire Mendes
Càrrec	Bibliotecária-Chefe

BULGÀRIA

Institució	Technical University of Gabrovo
Ciutat	Gabrovo
Biblioteca	Biblioteca
URL	http://www.tugab.bg/structura/library.html
Persona	Yolina Hristova
Càrrec	Library Director

Institució	University of National and World Economy
Ciutat	Sofia
Biblioteca	Biblioteca
URL	http://www.unwe.acad.bg/?lang=bg&&page_id=19&sub_id=302
Persona	Станка Ценова
Càrrec	Directora

COLÒMBIA

Institució	Universidad de Antioquía
Ciutat	Medellín
Biblioteca	Sistema de Bibliotecas
URL	http://biblioteca.udea.edu.co
Persona	Lic. Piedad Bermúdez Bedoya
Càrrec	Directora del Sistema de Bibliotecas

COREA DEL SUD

Institució	Inha University
Ciutat	Incheon
Biblioteca	JungSeok Memorial Library
URL	http://lib.inha.ac.kr/eng/
Persona	Chang-keun Kim, Ph D
Càrrec	Deputy Director

EL SALVADOR

Institució	Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez - ENA
Ciutat	San Andrés, La Libertad
Biblioteca	Biblioteca
URL	http://www.ena.edu.sv/
Persona	Ana Luz Dolores Palacios
Càrrec	Encargada de Biblioteca

Institució	Universidad Francisco Gavidia
Ciutat	San Salvador
Biblioteca	Biblioteca
URL	http://www.ufg.edu.sv/ufg/index.php?module=Gateway&type=user&func=view&url=http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/biblioteca/informacion/index.htm&jseid=12&jitemID=41
Persona	Sonia Haydee Amaya León
Càrrec	Directora

ESLOVÀQUIA

Institució	Technical University of Košice
Ciutat	Košice
Biblioteca	University Library
URL	http://www.lib.tuke.sk
Persona	Milena Matasovska Tetrevova
Càrrec	Head of Scient. Information Dept

ESPANYA

Institució	EAE. Escuela de Administracion de Empresas
Ciutat	Barcelona
Biblioteca	Centro de Documentación y Recursos - Biblioteca
URL	http://www.eae.es/frames.asp?Idioma=0&Area=3&idTema=195
Persona	Isabel Pasques
Càrrec	Responsable del Centro de Documentación y Recursos

Institució	Universidad de Almería
Ciutat	Almería
Biblioteca	Biblioteca
URL	http://web.ual.es/web/plnicio.jsp?id=7442
Persona	José Juan Moreno Martínez
Càrrec	Director

Institució	Universidad de Deusto / Deustuko Unibersitatea
Ciutat	Bilbao
Biblioteca	Biblioteca
URL	http://www.biblioteca.deusto.es/
Persona	Nieves Taranco
Càrrec	Directora de la Biblioteca

Institució **Universidad de Zaragoza**
Ciutat **Zaragoza**
Biblioteca **Biblioteca Campus Actur "Hypatia de Alejandría"**
URL <http://bca.unizar.es/>
Persona **Natividad Herranz Alfaro**
Càrrec **Directora de la Biblioteca Hypatia de Alejandría**

Institució **Universitat Autònoma de Barcelona**
Ciutat **Bellaterra, Barcelona**
Biblioteca **Servei de Biblioteques**
URL <http://www.bib.uab.es>
Persona **Joan Gómez Escofet**
Càrrec **Director**

Institució **Universitat de les Illes Balears**
Ciutat **Palma de Mallorca**
Biblioteca **Servei de Biblioteca i Documentació**
URL <http://www.uib.es/servei/biblioteca/>
Persona **Miquel Pastor**
Càrrec **Director**

Institució **Universitat Jaume I**
Ciutat **Castelló de la Plana**
Biblioteca **Biblioteca – Institució de Documentació**
URL <http://www.uji.es/CA/cd/>
Persona **Vicent Falomir**
Càrrec **Director**

FILIPINES

Institució **Centro Escolar University**
Ciutat **Manila**
Biblioteca **CEU Library**
URL <http://www.ceu.edu.ph/research/library.asp>
Persona **Dr. Teresita G. Hernandez**
Càrrec **Head**

FINLÀNDIA

Institució **Kuopio University / Kuopio Yliopisto**
Ciutat **Kuopio**
Biblioteca **Kuopio University Library**
URL <http://www.uku.fi/kirjasto/english/index.shtml>
Persona **Jarmo Saarti, PhD**
Càrrec **Library Director**

HONDURES

Institució **Universidad Católica de Honduras “Nuestra Señora Reina de la Paz” (UNICAH)**
Ciutat **Tegucigalpa**
Biblioteca **Biblioteca Campus de Tegucigalpa**
URL <http://www.unicah.edu/>
Persona **Licenciada Sandra E. De Velásquez**
Càrrec **Directora Ejecutiva de Calidad**

ÍNDIA

Institució **Indian Institute of Technology Madras**
Ciutat **Chennai**
Biblioteca **Central Library**
URL <http://www.iitm.ac.in/Central%20Library/>
Persona **Dr. Harish Chandra**
Càrrec **Librarian**

ISRAEL

Institució **University of Haifa**
Ciutat **Haifa**
Biblioteca **University of Haifa Library**
URL <http://www.haifa.ac.il/index.html.en>
Persona **Oren Weinberg**
Càrrec **Library Director**

INDONÈSIA

Institució	STIE Malangkececwara Malangkececwara School of Economics (MCE)
Ciutat	Malang, Jawa Timur
Biblioteca	Library
URL	http://www.stie-mce.ac.id/library/
Persona	Sri Dwi Estiningrum
Càrrec	Head of Library

ITÀLIA

Institució	ISIDA – Istituto Superiore per Imprenditori e Dirigenti di Azienda. School of Business
Ciutat	Palermo
Biblioteca	Biblioteca
URL	http://www.isida.it/default.asp?page=32
Persona	Maria Sacco
Càrrec	Responsabile della biblioteca

Institució	Università degli Studi di Trento
Ciutat	Trento
Biblioteca	Sistema Bibliotecario di Ateneo
URL	http://www.biblio.unitn.it/
Persona	dott. Paolo Bellini
Càrrec	Direttore della Biblioteca

Institució	Università di Bologna
Ciutat	Bologna
Biblioteca	Biblioteca del Dipartimento di Scienze Statistiche (Biblioteca Paolo Fortunati)
URL	http://www.stat.unibo.it/ScienzeStatistiche/Biblioteca/default. htm
Persona	Luciana Sacchetti
Càrrec	Responsabile tecnico

Institució **Università La Sapienza di Roma. Facoltà di Architettura Valle Giulia**
Ciutat **Roma**
Biblioteca **Biblioteca**
URL **<http://w3.uniroma1.it/bibarc/>**
Persona **Dott. Giulia Corvino**
Càrrec **Direttore della Biblioteca Centrale Facoltà di Architettura**

MALÀISIA

Institució **International Islamic University Malaysia**
Ciutat **Kuala Lumpur**
Biblioteca **Biblioteca**
URL **<http://lib.iiu.edu.my/>**
Persona **Assoc. Prof. Syed Salim Agha**
Càrrec **Chief Librarian**

Institució **Universiti Kebangsaan Malaysia**
Ciutat **Bangi**
Biblioteca **Perpustakaan Tun Seri Lanang**
URL **<http://www.ukm.my/english/library.htm>**
Persona **Ms. Putri Saniah Bt. Megat Abdul Rahman**
Càrrec **Chief Librarian**

Institució **Universiti Putra Malaysia**
Ciutat **Serdang**
Biblioteca **Perpustakaan Sultan Abdul Samad**
URL **<http://www.lib.upm.edu.my/>**
Persona **Amir Hussain Mohd. Ishak**
Càrrec **Chief Librarian**

Institució **Universiti Sains Malaysia**
Ciutat **Penang**
Biblioteca **Universiti Sains Malaysia Libraries**
URL **<http://www.lib.usm.my/elm-equip/>**
Persona **Habsah Abdul Rahman**
Càrrec **Librarian, Training, Projects & Research Division**

Institució **Universiti Teknologi Malaysia**
Ciutat **Johor**
Biblioteca **Perpustakaan Sultanah Zanariah**
URL <http://www.psz.utm.my/Highlights.asp?link=2>
Persona **Noraziah Sharuddin**
Càrrec **Head Information Services Department**

Institució **Universiti Tun Abdul Razak (UNITAR)**
Ciutat **Petaling Jaya, Selangor Darul Ehsan**
Biblioteca **University Library (UL)**
URL <http://elib.unitar.edu.my/>
Persona **Azman Abdul Rahim**
Càrrec **Head**

MÉXICO

Institució **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey**
Ciutat **Monterrey**
Biblioteca **Biblioteca del Campus Monterrey**
URL <http://www-cib.mty.itesm.mx/>
Persona **Ing. Miguel Angel Arreola González**
Càrrec **Director de Biblioteca del Campus Monterrey**

Institució **Instituto Washington A.C**
Ciutat **Puebla**
Biblioteca **Biblioteca**
URL <http://www.institutowashington.com>
Persona **Lic. Mario Arturo Rosetti Lechuga**
Càrrec **Jefatura académica**

Institució **Universidad Autónoma de Baja California**
Ciutat **Ensenada**
Biblioteca **Biblioteca Central del Campus Ensenada**
URL http://sia.mxl.uabc.mx/Web/sia_main.htm
Persona **Catalina Lopez Alvarez, M.L.S.**
Càrrec **Jefe de Biblioteca**

Institució	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Ciutat	Ciudad Juárez
Biblioteca	Bibliotecas
URL	http://bivir.uacj.mx/bibliotecas/
Persona	Mtro. José de Jesús Cortés Vera
Càrrec	Director General de Información y Acreditación
Institució	Universidad Autónoma de Coahuila
Ciutat	Saltillo
Biblioteca	Sistema de Infotecas Centrales
URL	http://www.uadec.mx/hub.cfm?FuseAction=infoteca
Persona	Lic. Horacio Cárdenas Zardoni
Càrrec	Encargado interno del proceso para la certificación en la Infoteca Central de Saltillo
Institució	Universidad Autónoma de Nuevo León
Ciutat	Monterrey
Biblioteca	Biblioteca Universitaria Raúl Rangel Frías
URL	http://www.dgb.uanl.mx/
Persona	Lic. Porfirio Tamez Solís
Càrrec	Director General de Bibliotecas <i>SIBUANL</i>
Institució	Universidad Autónoma de Querétaro
Ciutat	Querétaro
Biblioteca	Bibliotecas
URL	http://www.uaq.mx/servicios/consulta.html
Persona	Lic. José Roque Quintero
Càrrec	Director General de Bibliotecas
Institució	Universidad Autónoma de Tlaxcala
Ciutat	Tlaxcala
Biblioteca	Biblioteca Central
URL	http://www.uatx.mx/ir.php?id_pagina=bibliotecas
Persona	C.D. Jacobo Rodríguez Rayón
Càrrec	Director

Institució	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Ciutat	Pachuca (Hidalgo)
Biblioteca	Biblioteca Central
URL	http://dgsa.reduaeh.mx/dbci/
Persona	Verónica Valderrama Seseña
Càrrec	Coordinadora de Biblioteca Digital, Jefe de Servicios de Cómputo de la Dirección de Bibliotecas y Centros de Información (DBCI)
Institució	Universidad de Colima
Ciutat	Colima
Biblioteca	Servicios Bibliotecarios
URL	http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/CGSTI/desarrollo/
Persona	Evangelina Serrano Barreda
Càrrec	Directora General de Servicios Bibliotecarios DGSB
Institució	Universidad de Quintana Roo
Ciutat	Chetumal, Quintana Roo
Biblioteca	Sistema bibliotecario SISBI
URL	http://dzibanche.biblos.uqroo.mx/
Persona	Lic. Elías León Islas
Càrrec	Jefe del Departamento de Biblioteca
Institució	Universidad de Sonora
Ciutat	Hermosillo
Biblioteca	Bibliotecas
URL	http://www.uson.mx/bibliotecas.shtml
Persona	Q.B. Caridad Venegas Vega
Càrrec	Coordinadora de Bibliotecas
Institució	Universidad del Valle de México
Ciutat	México
Biblioteca	Red de Biblioteca UVM
URL	http://www.bibliotecas.uvmnet.edu/
Persona	Lic. Daniel Moreno Jiménez
Càrrec	Director General de Centros de Información

Institució	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Ciutat	Villahermosa, Tabasco
Biblioteca	Sistema Bibliotecario
URL	http://www.bibliotecas.ujat.mx/
Persona	MA. José Luis Delgado Gutiérrez
Càrrec	Director de Bibliotecas
Institució	Universidad Nacional Autónoma de México - Campus I - Facultad de Estudios Superiores Zaragoza (UNAM – FES Zaragoza)
Ciutat	Iztapalapa
Biblioteca	Biblioteca de Campus 1
URL	http://www.zaragoza.unam.mx/bibliotecas.html
Persona	Mauricio Ramírez Cuevas
Càrrec	Jefe del departamento de biblioteca
Institució	Universidad Tecnológica de Coahuila
Ciutat	Ramos Arizpe, Coahuila
Biblioteca	Biblioteca
URL	http://www.utc.edu.mx/previos/biblio/biblioteca.html
Persona	Lic. Gricelda Moyeda Dávila
Càrrec	Jefa del Departamento de Servicios Bibliotecarios
Institució	Universidad Tecnológica de la Costa
Ciutat	Santiago Ixcuintla, Nayarit
Biblioteca	Biblioteca
URL	http://www.utdelacosta.com/
Persona	Lic. Ivonne Herrera Beltrand
Càrrec	Coordinadora de Calidad de la Universidad Tecnológica de la Costa
Institució	Universidad Veracruzana
Ciutat	Veracruz
Biblioteca	Sistema Bibliotecario de la Universidad Veracruzana
URL	http://www.uv.mx/usbi%5Fxa/
Persona	Lic. Diana E. González Ortega
Càrrec	Directora General de Bibliotecas DGBUV

PAKISTAN

Institució **NED. University of Engineering & Technology**
Ciutat **Karachi**
Biblioteca **Central Library**
URL **<http://www.neduet.edu.pk/library/index.html>**
Persona **Ms. Meher Yasmeen Khan**
Càrrec **Chief Librarian**

PERÚ

Institució **CENTRUM Católica. Centro de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú**
Ciutat **Santiago de Surco - Lima**
Biblioteca **Centro de Documentación, Información y Sistemas (DOCIS)**
URL **<http://www.centrum.pucp.edu.pe/docis/index.asp>**
Persona **Ruth Chirinos**
Càrrec **Jefatura**

POLÒNIA

Institució **Gdynia Maritime University / Akademia Morska w Gdynia**
Ciutat **Gdynia**
Biblioteca **Biblioteka Główna**
URL **<http://bg.am.gdynia.pl/news.php>**
Persona **Mgr. Irena Krause**
Càrrec **Dyrektor Biblioteki**

Institució **Maritime University of Szczecin / Akademia Morska w Szczecin**
Ciutat **Szczecin**
Biblioteca **Central Library**
URL **<http://bg.am.szczecin.pl/>**
Persona **Elżbieta Edelman**
Càrrec **Dyrektor Biblioteki Głównej- Akademia Morska**

PORTUGAL

Institució	Instituto Politécnico do Porto
Ciutat	Porto
Biblioteca	Serviço de Documentação e Publicações
URL	http://www.ipp.pt/ipp.php?content=biblio
Persona	Otília Lage
Càrrec	Directora de Serviços de Documentação

RÚSSIA

Institució	Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
Ciutat	Moscow
Biblioteca	Information Library Institució
URL	http://www.eng.mesi.ru/about/
Persona	Boris Rostokin
Càrrec	Director

Institució	Tomsk Polytechnic University
Ciutat	Tomsk
Biblioteca	V.A. Obruchev Scientific Library
URL	http://www.lib.tpu.ru/libr.xml?lang=en
Persona	Natalaya Razmarilova
Càrrec	Deputy Director

SINGAPUR

Institució	Republic Polytechnic
Ciutat	Singapur
Biblioteca	Library
URL	http://www.rp.sg/about/our%5Fpeople/corp/lib/
Persona	Yee Wai Fun
Càrrec	Senior Manager

TURQUIA

Institució **Başkent Üniversitesi / Başkent University**
Ciutat **Ankara**
Biblioteca **Library**
URL **<http://www.baskent.edu.tr/english/library.php>**
Persona **Semra Arda**
Càrrec **Library Director**

Institució **Dokuz Eylül University**
Ciutat **Izmir**
Biblioteca **Service Department of Library and Documentation**
URL **<http://www.deu.edu.tr/DEUWeb/English/Icerik/Icerik.php?KO D=109>**
Persona **Hale Baltepe**
Càrrec **Head of the Department**

VENEÇUELA

Institució **Universidad Marítima del Caribe**
Ciutat **Catía La Mar, Edo. Vargas**
Biblioteca **Biblioteca**
URL **<http://www.umc.edu.ve/BIB1-2.htm>**
Persona **Prof. Ana Brandan**
Càrrec **Coordinadora de Gestión de la Calidad**

ANNEX IV

Contingut:

- **Índex de gràfics**
- **Índex de taules**

Índex de gràfics

Gràfic 1.- Model d'un sistema de gestió de la qualitat basat en processos	40
Gràfic 2.- Nombre de certificacions ISO 9001:2000 arreu del món	47
Gràfic 3.- Nombre de certificacions ISO 9001:2000 en el sector serveis.....	48
Gràfic 4.- Calendari de la recerca 2002-2006	217
Gràfic 5.- Distribució geogràfica de l'estimació de les biblioteques certificades	235
Gràfic 6.- Distribució geogràfica de les biblioteques certificades que han respost el qüestionari.....	238
Gràfic 7.- Valoracions sobre la interpretació de la norma ISO 9001:2000	279
Gràfic 8.- Principals beneficis potencials de la ISO 9000	300
Gràfic 9.- Relació entre interpretació i aplicació de la norma ISO 9001:2000	302

Índex de taules

Taula 1.- Correspondència entre apartats del qüestionari, preguntes de la recerca i hipòtesis de treball	221
Taula 2.- Dades de resum dels contactes realitzats	230
Taula 3.- Dades de resum de la tramesa de les enquestes.....	231
Taula 4.- Comparació entre l'univers estimat i les respostes rebudes.....	236
Taula 5.- Correspondència entre apartat del qüestionari, 1ª pregunta de la recerca i hipòtesis de treball	237
Taula 6.- El finançament de les institucions amb biblioteques certificades ISO 9001	239
Taula 7.- El finançament d'institucions amb biblioteques certificades ISO 9001, per països	239
Taula 8.- Nombre de biblioteques dels sistemes bibliotecaris certificats	240
Taula 9.- Nombre persones que treballen en sistemes bibliotecaris certificats	241
Taula 10.- Abast de les certificacions ISO 9001:2000 dels sistemes bibliotecaris	242
Taula 11.- Abast de les certificacions i finançament de les institucions.....	242
Taula 12.- Any de la primera certificació.....	243
Taula 13.- Any de la primera certificació, classificats pel finançament institucional	243
Taula 14.- Edició de la norma amb la qual s'obtingué la primera certificació	244
Taula 15.- Aportacions sobre l'estratègia global de la institució en matèria de qualitat.....	244
Taula 16.- Correspondència entre apartat del qüestionari, 2ª pregunta de la recerca i hipòtesis de treball.....	247
Taula 17.- Iniciativa de la certificació	247
Taula 18.- Iniciativa de la certificació segons el finançament	248
Taula 19.- Influència del factor "prestigi de la norma ISO 9000".....	248
Taula 20.- Influència del factor "Requisits del Ministeri d'Educació"	249
Taula 21.- Influència del factor "Requisits del Ministeri d'Educació", per països	250
Taula 22.- Influència del factor "Estratègia de la universitat en matèria de qualitat"	250
Taula 23.- Influència del factor "Implementació d'ISO 9000 en altres biblioteques"	250
Taula 24.- Influència del factor "Requeriments i expectatives dels usuaris"	251
Taula 25.- Influència del factor "Necessitat de millorar l'organització de la biblioteca".....	251
Taula 26.- Influència del factor "Necessitat de millorar els sistemes de treball de la biblioteca"	252
Taula 27.- Influència del factor "Meta de millorar la qualitat dels serveis bibliotecaris"	252
Taula 28.- Influència d'altres factors	253
Taula 29.- Resum dels factors principals que influeixen en el procés de la presa de decisió	253
Taula 30.- Decisió de valorar altres opcions	254
Taula 31.- Decisió de valorar altres opcions, segons el finançament de la institució	254
Taula 32.- Decisió de valorar altres opcions, segons l'abast de la certificació	254
Taula 33.- Decisió de valorar altres opcions, per continents	255
Taula 34.- Altres opcions valorades.....	255
Taula 35.- Possessió d'altres premis i certificats de qualitat.....	256
Taula 36.- Possessió d'altres premis i certificats de qualitat, segons el finançament de la institució.....	256
Taula 37.- Tipologia dels altres reconeixements relacionats amb la qualitat.....	256
Taula 38.- Correspondència entre apartat del qüestionari, 3ª pregunta de la recerca i hipòtesis de treball.....	259
Taula 39.- Nivell de suport de les institucions a la implementació de la norma ISO 9000 a les biblioteques.....	259
Taula 40.- Nivell de suport segons el finançament de la institució	260
Taula 41.- Nivell de compromís de les universitats a la implementació de la norma ISO 9000 a les biblioteques.....	260
Taula 42.- Nivell de compromís segons el finançament de la institució.....	260
Taula 43.- Disponibilitat de consultors externs per donar suport a la implementació	261
Taula 44.- Disponibilitat de consultors externs, per zones geogràfiques.....	261
Taula 45.- Disponibilitat de consultors externs, segons el finançament de la institució.....	261
Taula 46.- Disponibilitat de consultors externs, segons l'abast de la certificació.....	262
Taula 47.- Durada del procés d'implementació i certificació.....	263
Taula 48.- Durada del procés d'implementació, per àrea geogràfica	263
Taula 49.-Durada del procés d'implementació, segons el finançament de la institució.....	263
Taula 50.- Durada del procés d'implementació en funció de l'existència de consultors	264
Taula 51.- Durada del procés d'implementació en funció de l'abast de la certificació.....	264

Taula 52.- Correspondència entre apartat del qüestionari, 4ª pregunta de la recerca i hipòtesis de treball.....	266
Taula 53.- Interpretació del capítol 4 de la ISO 9001:2000, Sistema de gestió de la qualitat.....	266
Taula 54.- Interpretació del subapartat 4.1 de la ISO 9001:2000, Requisits generals.....	267
Taula 55.- Interpretació del subapartat 4.2 de la ISO 9001:2000, Requisits de la documentació.....	267
Taula 56.- Interpretació del capítol 5 de la ISO 9001:2000, Responsabilitat de la Direcció.....	268
Taula 57.- Interpretació del subapartat 5.1 de la ISO 9001:2000, Compromís de la Direcció.....	268
Taula 58.- Interpretació del subapartat 5.2 de la ISO 9001:2000, Enfocament al client.....	268
Taula 59.- Interpretació del subapartat 5.3 de la ISO 9001:2000, Política de la qualitat.....	269
Taula 60.- Interpretació del subapartat 5.4 de la ISO 9001:2000, Planificació.....	269
Taula 61.- Interpretació del subapartat 5.5 de la ISO 9001:2000, Responsabilitat, autoritat i comunicació.....	269
Taula 62.- Interpretació del subapartat 5.6 de la ISO 9001:2000, Revisió per la direcció.....	270
Taula 63.- Interpretació del capítol 6 de la ISO 9001:2000, Gestió dels recursos.....	270
Taula 64.- Interpretació del subapartat 6.1 de la ISO 9001:2000, Provisió de recursos.....	271
Taula 65.- Interpretació del subapartat 6.2 de la ISO 9001:2000, Recursos Humans.....	271
Taula 66.- Interpretació del subapartat 6.3 de la ISO 9001:2000, Infraestructura.....	271
Taula 67.- Interpretació del subapartat 6.4 de la ISO 9001:2000, Ambient de treball.....	272
Taula 68.- Interpretació del capítol 7, de la ISO 9001:2000, Planificació de la realització del producte.....	272
Taula 69.- Interpretació del subapartat 7.1 de la ISO 9001:2000, Planificació de la realització del producte.....	273
Taula 70.- Interpretació del subapartat 7.2 de la ISO 9001:2000, Processos relacionats amb els clients.....	273
Taula 71.- Interpretació del subapartat 7.3 de la ISO 9001:2000, Disseny i desenvolupament.....	273
Taula 72.- Interpretació del subapartat 7.4 de la ISO 9001:2000, Compres.....	274
Taula 73.- Interpretació del subapartat 7.5 de la ISO 9001:2000, Producció i prestació del servei.....	274
Taula 74.- Interpretació del subapartat 7.6 de la ISO 9001:2000, Control dels dispositius de seguiment.....	275
Taula 75.- Interpretació del capítol 8 de la ISO 9001:2000, Mesurament, anàlisi i millora.....	275
Taula 76.- Interpretació del subapartat 8.1 de la ISO 9001:2000, Generalitats.....	276
Taula 77.- Interpretació del subapartat 8.2 de la ISO 9001:2000, Seguiment i mesurament.....	276
Taula 78.- Interpretació del subapartat 8.3 de la ISO 9001:2000, Control del producte no conforme.....	276
Taula 79.- Interpretació del subapartat 8.4 de la ISO 9001:2000, Anàlisi de les dades.....	277
Taula 80.- Interpretació del subapartat 8.5 de la ISO 9001:2000, Millora.....	277
Taula 81.- Resum de les valoracions sobre la interpretació de la norma ISO 9001:2000.....	278
Taula 82.- Aplicació del capítol 4 de la ISO 9001:2000, Sistema de gestió de la qualitat.....	279
Taula 83.- Aplicació del subapartat 4.1 de la ISO 9001:2000, Requisits generals.....	280
Taula 84.- Aplicació del subapartat 4.2 de la ISO 9001:2000, Requisits de la documentació.....	280
Taula 85.- Aplicació del capítol 5 de la ISO 9001:2000, Responsabilitat de la direcció.....	281
Taula 86.- Aplicació del subapartat 5.1. de la ISO 9001:2000, Compromís de la direcció.....	281
Taula 87.- Aplicació del subapartat 5.2. de la ISO 9001:2000, Enfocament al client.....	281
Taula 88.- Aplicació del subapartat 5.3. de la ISO 9001:2000, Política de la qualitat.....	282
Taula 89.- Aplicació del subapartat 5.4. de la ISO 9001:2000, Planificació.....	282
Taula 90.- Aplicació del subapartat 5.5. de la ISO 9001:2000, Responsabilitat, autoritat i comunicació.....	283
Taula 91.- Aplicació del subapartat 5.6. de la ISO 9001:2000, Revisió per la direcció.....	283
Taula 92.- Aplicació del capítol 6 de la ISO 9001:2000, Gestió dels recursos.....	284
Taula 93.- Aplicació del subapartat 6.1 de la ISO 9001:2000, Provisió de recursos.....	284
Taula 94.- Aplicació del subapartat 6.2 de la ISO 9001:2000, Recursos humans.....	284
Taula 95.- Aplicació del subapartat 6.3 de la ISO 9001:2000, Infraestructura.....	285
Taula 96.- Aplicació del subapartat 6.4 de la ISO 9001:2000, Ambient de treball.....	285
Taula 97.- Aplicació del capítol 7 de la ISO 9001:2000, Realització del producte.....	286
Taula 98.- Aplicació del subapartat 7.1. de la ISO 9001:2000, Planificació de la realització del producte.....	286
Taula 99.- Aplicació del subapartat 7.2. de la ISO 9001:2000, Processos relacionats amb el client.....	287
Taula 100.- Aplicació del subapartat 7.3. de la ISO 9001:2000, Disseny i desenvolupament.....	287
Taula 101.- Aplicació del subapartat 7.4. de la ISO 9001:2000, Compres.....	287
Taula 102.- Aplicació del subapartat 7.5. de la ISO 9001:2000, Producció i prestació del servei.....	288
Taula 103.- Aplicació del subapartat 7.6. de la ISO 9001:2000, Control dels dispositius de seguiment i de mesura.....	288
Taula 104.- Aplicació del capítol 8 de la ISO 9001:2000, Medició, anàlisi i millora.....	289
Taula 105.- Aplicació del subapartat 8.1. de la ISO 9001:2000, Generalitats.....	289
Taula 106.- Aplicació del subapartat 8.2. de la ISO 9001:2000, Seguiment i medició.....	289
Taula 107.- Aplicació del subapartat 8.3. de la ISO 9001:2000, Control del producte no conforme.....	290

Taula 108.- Aplicació del subapartat 8.4. de la ISO 9001:2000, Anàlisi de dades	290
Taula 109.- Aplicació del subapartat 8.5. de la ISO 9001:2000, Millora	291
Taula 110.- Resum de les valoracions sobre l'aplicació de la norma ISO 9001:2000	292
Taula 111.- La ISO 9000 actua com a catalitzador del canvi organitzatiu	293
Taula 112.- La ISO 9000 crea un major enteniment entre la biblioteca i els seus clients.....	293
Taula 113.- La ISO 9000 dóna transparència a la gestió.....	293
Taula 114.- La ISO 9000 facilita la recollida de dades per a la gestió	294
Taula 115.- La ISO 9000 incrementa la satisfacció dels usuaris	294
Taula 116.- La ISO 9000 millora la comunicació dins de la biblioteca.....	294
Taula 117.- La ISO 9000 millora l'actitud del personal	295
Taula 118.- La ISO 9000 millora la documentació dels processos	295
Taula 119.- La ISO 9000 millora l'eficàcia dels serveis de la biblioteca	295
Taula 120.- La ISO 9000 millora l'eficiència operativa	296
Taula 121.- La ISO 9000 millora la gestió del personal	296
Taula 122.- La ISO 9000 millora la integració de la biblioteca dins de la universitat	296
Taula 123.- La ISO 9000 promou la dinàmica de la millora continua	297
Taula 124.- La ISO 9000 redueix la improvisació	297
Taula 125.- La ISO 9000 defineix clarament les responsabilitats	297
Taula 126.- La ISO 9000 estandarditza els procediments de treball	298
Taula 127.- La ISO 9000 és un instrument de promoció de la biblioteca	298
Taula 128.- Altres beneficis potencials de la ISO 9000	298
Taula 129.- Principals beneficis potencials de la ISO 9000	299
Taula 130.- Valoració de l'assoliment de les expectatives generades per la ISO 9000 en les biblioteques.....	301
Taula 131.- Valoració de l'assoliment de les expectatives generades per la ISO 9000 en les biblioteques, segons el finançament de la institució.....	301
Taula 132.- Valoració de l'assoliment de les expectatives generades per la ISO 9000 en les biblioteques, per continents.....	302
Taula 133.- Correspondència entre apartat del qüestionari, 5ª pregunta de la recerca i hipòtesis de treball.....	306
Taula 134.- Valoració del futur creixement de la ISO en les biblioteques universitàries	306
Taula 135.- Valoració del futur creixement de la ISO en les biblioteques dependent de la política general de cada país en relació a la qualitat en l'educació.	307
Taula 136.- Valoració de l'existència d'altres models per a gestionar la qualitat que robaran protagonisme a les ISO en les biblioteques	307
Taula 137.- Valoració de que el futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries passa per l'aplicació efectiva de la norma ISO 9004	308
Taula 138.- Valoració de que el futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries passa per un posicionament no restrictiu.....	309
Taula 139.- Resum de les valoracions sobre el futur de les ISO 9000 a les biblioteques universitàries	309

