



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
CENTRO UNIVERITARIO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS
POSGRADO EN BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN**

MODELO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS PARA OBTENER PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD

**TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
DOCTOR EN BIBLIOTECOLOGÍA Y
ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN**

**PRESENTA:
DANIEL JORGE SANABRIA BARRIOS**

TUTOR PRINCIPAL: DR. FILIBERTO FELIPE MARTÍNEZ ARELLANO

**COMITÉ TUTOR: DR. JAIME RÍOS ORTEGA
DRA. LINA ESCALONA RÍOS**

México, D.F., agosto 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a Dios, fuente y fin de mi vida, por haberme dado la posibilidad de culminar esta meta. No menos agradecer a quien me ha llevado de su mano estos años, la Santísima Virgen María, bajo la advocación de Guadalupe, y que es invocada en mi natal Uruguay bajo la advocación de la Virgen de los Treinta y Tres.

Gracias a Vero y a los niños por el aguante de todos estos años, su paciencia y apoyo.

Gracias a los tutores, especialmente al Dr. Filiberto Martínez, quien estuvo más cercano al proceso y me guió en el mismo.

Gracias a todos los que de una manera u otra me han apoyado para la feliz concreción de esta disertación.

Tabla de contenido

Agradecimientos	p.ii
Indice de figuras	p.vi
Indice de tablas	p.vii
Introducción	p.viii
CAPITULO 1. Calidad en productos/servicios de bibliotecas universitarias	
1.1. El concepto de calidad.....	p.1
1.2. El movimiento de la calidad en las bibliotecas académicas.....	p.5
1.3. Las barreras y dificultades.....	p.7
1.4. Definición, características y dimensiones de calidad en productos.....	p.9
1.5. Definición, características y dimensiones de calidad en servicios.....	p.12
1.6. ¿Cuáles son los productos y servicios en las Bibliotecas y Unidades de Información?.....	p.19
1.7. Calidad en productos de bibliotecas universitarias.....	p.21
1.8. Calidad en servicios de bibliotecas universitarias.....	p.24
1.9. Servicios y productos de calidad vs. Satisfacción del usuario.....	p.32

1.10. Gestión de la calidad en las bibliotecas.....	p.33
1.11. Tendencias de gestión.....	p.35
1.12. Herramientas para medir y gestionar la calidad en Bibliotecas y Unidades de Información.....	p.37
1.13. Referencias bibliográficas.....	p.43

CAPITULO 2. Desarrollo de las competencias del bibliotecario

2.1. El concepto de competencia.....	p.60
2.2. El movimiento de las competencias.....	p.62
2.3. Las competencias en el ámbito bibliotecario.....	p.64
2.4. Competencias en bibliotecas universitarias.....	p.66
2.5. Identificación de competencias.....	p.69
2.6. Competencias por funciones.....	p.71
2.7. Competencias transversales.....	p.73
2.8. El proceso de desarrollo de competencias.....	p.74
2.9. Evaluación de competencias.....	p.76
2.10. Estrategias para el desarrollo y certificación de competencias.....	p.77
2.11. Herramientas para el desarrollo y certificación de competencias.....	p.83
2.12. Referencias bibliográficas.....	p.85

CAPITULO 3. Competencias y calidad en productos/servicios

3.1. Relación entre competencias y calidad.....	p.98
---	------

3.2. ¿Qué dice la literatura de Bibliotecología y Ciencias de la Información?.....	p.102
3.3. Competencias de bibliotecarios universitarios en la literatura.....	p.104
3.3.1. Competencias según trabajos de investigación.....	p.104
3.3.2. Competencias en instrumentos de encuesta.....	p.111
3.3.3. Competencias en listados de organizaciones profesionales.....	p.115
3.3.4. Competencias según autores individuales.....	p.123
3.4. Referencias bibliográficas.....	p.129
CAPITULO 4. Modelo de competencias del personal de bibliotecas universitarias	
4.1. ¿Por qué un modelo?.....	p.138
4.2. Antecedentes de modelos teóricos.....	p.141
4.3. Los elementos integrantes del modelo general.....	p.142
4.3.1. Entidades.....	p.142
4.3.2. Las interrelaciones.....	p.143
4.3.3. El contexto.....	p.146
4.4. Esquema general.....	p.147
4.5. El proceso específico.....	p.149
4.6. Referencias bibliográficas.....	p.155
Conclusiones.....	p.158
Anexo 1.....	p.162

Índice de figuras

Figura 1: Elementos típicos de procesos.....	p.37
Figura 2: El Modelo EFQM.....	p.43
Figura 3: Tipología de competencias.....	p.61
Figura 4: Identificación y planificación de competencias.....	p.70
Figura 5: Desarrollo de recursos humanos por competencias.....	p.79
Figura 6: Convergencia entre literatura de calidad en bibliotecas y competencias de bibliotecarios, a nivel académico-universitario.....	p.104
Figura 7: Esquema general de un sistema bibliotecario universitario en perspectiva de calidad y competencias.....	p.147
Figura 8: Proceso específico de validación de competencias para productos/servicios de calidad.....	p.149
Figura 9: Ejemplo de Tarjetón de competencias.....	p.150
Figura 10: Grados de competencias por producto/servicio de acuerdo a la percepción de los usuarios.....	p.151
Figura 11: Validación de competencias para productos bibliotecarios de calidad.....	p.153
Figura 12: Modelo teórico de competencias para obtener productos y servicios de calidad.....	p.154

Índice de tablas

Tabla 1: Conceptualización de calidad en la literatura de ByCI.....	p. 3
Tabla 2: Elementos de calidad desde diversas visiones en la comunidad universitaria.....	p.15
Tabla 3: Clasificación de productos y servicios en ByUI académicas.....	p.20
Tabla 4: Ventajas y desventajas de distintos estándares aplicados a bibliotecas universitarias/académicas.....	p.40
Tabla 5: Aptitudes a desarrollar por el profesional de la información.....	p.81
Tabla 6: Principales investigaciones en torno a calidad y competencias en productos/servicios de bibliotecas universitarias.....	p.105
Tabla 7: Frecuencias de competencias en los estudios analizados de la literatura de ByCI.....	p.110
Tabla 8: Competencias directamente vinculadas a las preguntas del SERVQUAL y LIBQUAL+.....	p.112
Tabla 9: Cruzamiento de Tablas 7 y 8.....	p.113
Tabla 10: Competencias generales. Listas producidas por asociaciones profesionales.....	p.115
Tabla 11: Competencias específicas. Listas producidas por asociaciones profesionales.....	p.121
Tabla 12: Competencias por autor en Desarrollo de colecciones.....	p.123
Tabla 13: Competencias por autor en Catálogos y metadatos.....	p.124
Tabla 14: Competencias por autor en Bibliotecas digitales y portales.....	p.125
Tabla 15: Competencias por autor en Búsqueda y referencia.....	p.125
Tabla 16: Competencias por autor en Instrucción a usuarios.....	p.126
Tabla 17: Competencias por autor en Bibliógrafos.....	p.127

Introducción

Antecedentes y justificación

La dinámica actual de las bibliotecas universitarias y/o académicas se ve fuertemente sacudida por un contexto cambiante que implica la revisión de formas de pensar y el propio quehacer cotidiano.

Ante la recepción de nuevos usuarios, verdaderos nativos digitales, los llamados Millennials, éstas unidades de información necesitan revisar sus roles, funciones y actividades ante un usuario presencial cada vez menos presencial y un usuario no presencial cada vez más presente en la virtualidad a la que la biblioteca debe de responder en sus productos y servicios para no quedar un paso atrás del contexto en la que se encuentra inmersa, donde los usuarios prefieren la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) y donde los modelos académicos mutan de la tradicional educación de cátedra a una educación basada y centrada más en el estudiante y la modelación de las competencias necesarias para que aprenda por sí mismo y lleve esa dinámica consigo durante el resto de su vida profesional.

Esta presión desde el medio educativo viene dirigida originalmente del mundo laboral, donde la brecha entre oferta y demanda -se sostiene- debe cubrirse, a nivel profesional, desde la propia Universidad. Dicho de otro modo, que la Universidad culmine siendo, en algún sentido, funcional al mercado laboral de los países.

Fuera de las enormes polémicas que se dan en torno a este asunto, la realidad es que un profesional con mayores habilidades para resolver problemas, desarrollar tareas, gestionar proyectos, tiene ventaja a los ojos del empleador antes que aquél que es brillante intelectualmente, pero que es menos capaz de lo antes señalado.

La Universidad, en esta perspectiva, se vuelve capacitadora, y por tanto, los recursos humanos que en ella se forman, deben de tener aquellas características que necesita el mercado laboral de una persona para tenerla en producción en el menor tiempo posible, pues bajar los tiempos de inserción es clave en los costos de incorporación de personal, en una perspectiva de rotación y/o depresión del mencionado mercado.

La biblioteca, como corazón o centro de las universidades, debe adaptarse de algún modo a esta perspectiva, y por ello debe de revisar su tradicional manera de trabajar por funciones para pasar a esquemas más amplios, donde las competencias del empleado adquieren relevancia ante simples conocimientos o tareas estancas.

Las bibliotecas, consideradas por algunos depositarias de conocimiento, pasan a constituir verdaderas usinas del conocimiento, con potencial enorme de multiplicación, transformación, modificación, en sus usuarios concretos.

Como se dijo antes, éstos (los usuarios), han cambiado la supremacía de la Red por los libros, de la rapidez por la reflexión, de la simplificación por la profundidad. Lo que prima son la capacidad de saber aprender y saber hacer.

A eso se orientan algunos modelos educativos y por tanto, la biblioteca tendrá que aceptar que su tradicional modo de hacer las cosas deberá, cuando menos, adaptarse al nuevo contexto social, académico, cultural, y por tanto debe emprender el árido camino de reinventarse a los ojos del usuario a efectos de poder servirle mejor y que aquél le vea como un instrumento útil y eficaz. Que esa es la constante en los modelos bibliotecarios universitarios desde su inicio.

El cambio lleva a adoptar herramientas que permitan determinar a ojos del usuario cómo va la actividad de la biblioteca. Allí confluye la calidad como una necesaria noción a sumar en toda la actividad bibliotecaria, pues es la que viene a incorporar esa opinión, esa sensación del usuario con respecto a la actividad desarrollada por la biblioteca, y a esos productos y servicios ofrecidos por la misma.

Y no solo eso: La idea de mejora continua se incorpora también, de modo que la constante parece ser el cambio ante todo.

Pero quienes operan las bibliotecas académicas y/o universitarias deben de ser capaces de obtener esos productos/servicios de calidad necesarios a usuarios cada vez más exigentes y con tendencia a alejarse de las bibliotecas.

Para ello, la formación tradicional del bibliotecario parece quedar en el pasado, para centrarse ya no tanto en funciones a cumplir dentro de un esquema tayloriano de trabajo fabril sectorizado, sino en la conformación de productos y servicios acordes a las necesidades de los nuevos usuarios.

El profesional de la información se ve desbordado por el cambio constante, donde las líneas y tendencias parecen ser consistentes sobre técnicas, software y

formatos de información, pero no sobre sus manifestaciones, que aparentan responder a cambios tan sorprendentes como inmediatos.

La profesión va digiriendo lentamente toda esta dinámica que provoca cambios fundamentales, alterando la linealidad incluso de décadas o siglos de su actividad.

El profesional de la información debe adquirir nuevas competencias y debe de entrar en un círculo virtuoso de cambio para la mejora y constante adecuación o funcionalidad con respecto al contexto al que responde.

De lo antedicho se deriva la **relevancia** de este trabajo por el impacto que estos dos grandes fenómenos (calidad y competencias) tienen en la gestión de las bibliotecas universitarias y académicas. Conocer más profundamente la interrelación entre ambos -en productos y servicios definidos- es la contribución que se pretende ofrecer en esta disertación. En este ámbito, los productos/servicios de biblioteca se destacan por ser el corazón de la operativa en el contexto académico y educativo.

También se colige la **pertinencia** del tema tratado en esta investigación, en cuanto es un asunto que afecta evidentemente al profesional de la información en su formación y práctica laboral cotidiana y cuanto más se conozca de él, mejor se podrá abordar luego en la operativa diaria. Así, los productos/servicios se vuelven la llave del éxito para estas unidades de información en cuanto contribuyen al ser y quehacer de la institución educativa que las alberga.

Las perspectivas antes señaladas también afectan la literatura en Bibliotecología y Ciencias de la Información (ByCI), que comienza a reflejar el estado de transformación que sacude a los profesionales en actividad, llevándolos a mutaciones profundas, que vienen de afuera hacia dentro de la biblioteca de mano de la tecnología ante todo y le hacen ver el reto que tiene por delante.

La literatura en el 'área de cruce' competencias-calidad específicamente en bibliotecas universitarias es solo producto de la incursión aislada y espigada de un puñado de investigadores como Calvert, Hernon, Nitecki, Ochoa, Gaspar Pinto y Vergueiro, sin lograr profundizar de manera sistemática en el asunto. Sin embargo esta literatura es el **antecedente** (que estaremos desarrollando y explicando en las siguientes páginas) que nos acerca al análisis de los fenómenos, abordados de manera separada o conjunta.

Hipótesis, objetivos y limitaciones

Las **hipótesis** manejadas en esta investigación son las siguientes:

- No existe un análisis sistemático en el área de convergencia de calidad y competencias en bibliotecas universitarias que nos pueda dar elementos para explicar la interrelación entre estos fenómenos en el ámbito de los productos/servicios bibliotecarios.
- Hace falta construir un modelo teórico que pueda explicar la interrelación entre competencias y productos/servicios de calidad en un entorno de bibliotecas universitarias.

Esto quiere decir que las hipótesis de las que se parte constituyen un vacío de conocimiento que esta disertación pretende cubrir.

El **objetivo general** del presente trabajo es –en base al análisis sistemático en el área de convergencia (competencias del personal bibliotecario y la calidad en productos/servicios ofrecidos en bibliotecas de tipo académico o universitario)- diseñar un modelo teórico que pueda explicar la relación de los fenómenos examinados.

De manera más **específica** se pretende determinar cuáles son los productos/servicios ofrecidos en las señaladas bibliotecas y qué competencias se necesitan para obtener productos/servicios de calidad en las mismas.

Esto nos lleva explicitar que el **límite** de esta investigación se ciñe justamente al aspecto teórico del asunto, quedando para un trabajo posterior la aplicación del modelo construido y su observación en contextos diferentes. Dicho de otro modo, las limitantes están en el alcance y en la corroboración empírico-metodológica de los hallazgos realizados en el estudio teórico.

Método y contenido de los capítulos

La investigación que a continuación se explyaya, deberá de leerse en la clave de aplicación de una metodología **cualitativa**, basada en el estudio del estado del arte, que se organiza básicamente en los primeros dos capítulos, con sendas exposiciones teóricas, combinadas con el análisis y la discusión correspondientes.

El estudio es **exploratorio** y se utilizan diversas técnicas de análisis de contenidos de documentos (las que se explican en el cuerpo del trabajo), entre los cuales se pueden destacar investigaciones empíricas debidamente documentadas.

La revisión bibliográfica es **exhaustiva** y es el resultado de la conformación de un corpus de más de 300 trabajos en español, inglés, portugués, alemán, francés e italiano.

En cuanto al contenido de este trabajo, lo podemos resumir de la siguiente manera:

- En el **Capítulo 1**, “*Calidad en producto y servicios de bibliotecas universitarias*”, se hace un análisis en torno al concepto calidad, el movimiento de la calidad en bibliotecas universitarias y las dificultades de investigación del fenómeno en las mismas. Se define qué son productos y servicios en bibliotecas universitarias y su tipología. La calidad en productos y servicios ocupan la consideración de este estudio por separado, siempre distinguiendo calidad de satisfacción. Por último, se detallan tendencias de gestión de la calidad y herramientas utilizadas para medir la calidad de productos/servicios en el tipo señalado de bibliotecas.
- En el **Capítulo 2**, “*Desarrollo de las competencias del bibliotecario*”, se aborda la conceptualización del término competencia, el desarrollo del llamado movimiento de las competencias, alcanzando el ámbito de las bibliotecas universitarias. También se profundiza en aspectos tales como la identificación de competencias y su clasificación. El desarrollo y la evaluación de competencias en personal de bibliotecas universitarias es analizado y también, haciendo un análisis de los procesos y herramientas involucradas en los mismos.
- En el **Capítulo 3**, “*Competencias y calidad en productos/servicios*”, se aborda el problema de la relación entre calidad y competencias en bibliotecas universitarias. Se realiza el análisis de literatura que trabaja sobre las competencias en productos/servicios específicos en las mismas. Para un análisis más preciso, este desgrane de literatura se hace en 3 grandes áreas: Literatura de investigación, documentos organizacionales y obras de teóricos individuales.
- En el **Capítulo 4**, “*Modelo teórico*”, se introduce el análisis de sistemas, se configura un modelo teórico explicativo de cómo una competencia puede

tener impacto en la calidad de un producto/servicio bibliotecario, y se analizan las interrelaciones de los diversos elementos que conforman el propio sistema, para luego conjuntarlos en un modelo teórico, general y dinámico a la vez.

Definición de términos

Es preciso definir previamente algunos términos-clave que se utilizan en este trabajo:

- **Biblioteca universitaria o académica:** Se usa en este trabajo de manera indiferenciada para referirse a aquellas bibliotecas que sirven dentro de un nivel educativo superior, ya sea técnico, profesional o ambos. De manera indistinta se consideran en este trabajo las instituciones públicas o privadas.
- **Calidad:** En este trabajo este concepto hace referencia a la percepción positiva que tiene el usuario al recibir un producto/servicio en una biblioteca.
- **Competencia:** Hace referencia en este trabajo a una conjunción de habilidades, conocimientos y actitudes que conforman un todo y que es necesaria para poder hacer realidad un producto/servicio.
- **Modelo:** “Una construcción intelectual y descriptiva de una entidad en la cual al menos un observador tiene un interés. El observador quizá desee relacionar el modelo y, de ser adecuado, los mecanismos de éste, con los observables en el mundo.” (Checkland, 1999).
- **Personal de biblioteca:** “The entire group of paid employees responsible for the operation and management of a library or library system, including its director, librarians, paraprofessionals, technical assistants, clerical personnel, and pages or student assistants.” (Reitz, 2004). De acuerdo a esta definición se exceptúa personal de apoyo en limpieza, mantenimiento, seguridad, copiado y similares, pues muchas veces este tipo de personal no está adscrito propiamente a la organización de manera permanente y tampoco a voluntarios, pues no reciben paga por su labor. Se utiliza como término sinónimo la palabra “bibliotecario”.
- **Usuario:** “Persona que utiliza los servicios que puede prestar una biblioteca, centro de documentación o archivo” (Martínez de Souza, 1993). En este

trabajo se relaciona el concepto tanto a estudiantes, egresados y externos que se pueden vincular con una biblioteca universitaria o académica, como a personal directivo, académico, administrativo y de apoyo de la propia institución que puede acceder a sus servicios. De manera extensiva este concepto incluye el de llamado 'Usuario remoto'.

A estos conceptos básicos hay que agregar los de Producto y Servicio, pero estos se abordarán de manera profunda en los siguientes capítulos, dándose una definición a partir de una revisión de literatura y discusión posterior, y por tanto no se cree necesario incluirlos en esta suerte de glosario.

CAPITULO 1

Calidad en producto y servicios de bibliotecas universitarias

1.1. El concepto de calidad

Este es un tema no menor que debe de abordarse en primera instancia para poder definir qué es calidad y cómo se entenderá este concepto en el resto de la disertación.

La literatura en ByCI muestra interesantes variantes en torno al concepto de la calidad, llegando a tal grado la disparidad de opiniones, que autores como Osman, Goon y Aris (1998) indican que no está muy definido qué es calidad cuando se habla de la misma, y discuten los problemas envueltos en la conceptualización de la misma: La percepción de quien define el concepto, su relación con las características de los objetivos y alcance de los servicios en donde se busca alcanzar la calidad, etc.

Por otra parte lo que puede ser calidad para una persona, puede no serlo para otra, a la hora de evaluar lo suministrado, ya sea un producto o servicio (Nascimento, Trompieri Filho y Freire Barros, 2005).

Otros, como Cotta-Schonberg (1994), sugieren que el concepto de calidad es dinámico y puede cambiar con el tiempo. Arriola Navarrete (2005) reconoce lo anterior y precisa que *“aunque todos recurrimos al mismo término de calidad, no todos entendemos lo mismo”*.

Brophy (2004) afirma que el concepto que se maneja por parte de muchos investigadores es el que proviene de los llamados ‘gurús de la calidad’: *“quality is fitness for purpose”* y *“quality is conformance to requirements”*, como los más referidos. Poll y Boekhosrt (2007) también coinciden en esto.

Otros autores, como Pritchard (1996) opinan que ‘calidad’ es el nuevo nombre de ‘efectividad’, y advierten una evolución de su identificación con el tamaño de la colección -lo que tiene una biblioteca-, a los servicios/productos -lo que la biblioteca hace- (Melo, 2003). La misma constatación la realizan Hernon y Altmann (1998), señalando ejemplos concretos en los que tradicionalmente la

calidad se identificaba falazmente con los presupuestos invertidos y los libros añadidos a colecciones de bibliotecas.

En este sentido Nitecki (1996) explica que tradicionalmente la calidad es descrita por las entradas de los procesos de las bibliotecas y parcialmente por las salidas de los mismos.

A partir de los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), una buena parte de los autores coinciden en que calidad es enfocarse en las necesidades y expectativas de los clientes (por ejemplo Webb, 1995; Hsieh, Chang y Lu, 2000; Nagata, et. al, 2004; Derfert-Wolf, Worski y Marcinek, 2005), lo que se traduce en usuarios para el caso de Bibliotecas y Unidades de Información (ByUI) (Alcón, et al., 1993). También se hace referencia, siguiendo a Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), más a calidad percibida que a calidad objetiva.

Otro grupo de autores tienden a matizar las asunciones radicales de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990): *“only customers judge quality; all other judgments are essentially irrelevant”*, y por ello apuntan a que la calidad es una construcción desde varios puntos de vista, no solo del usuario. (Phipps, 2001)

Otra discusión que se plantea es la distinción entre calidad técnica y calidad funcional: La primera es aquella en la que se considera lo que es provisto, y en la segunda, se analiza cómo es provisto lo que es suministrado (Edgar, 2006).

Dicho de otro modo, para poner un ejemplo, calidad técnica en el servicio de referencia hace alusión a la esencia del mismo (qué tipo de recursos se utilizan y están disponibles a efectos de responder a las preguntas del usuario), mientras la calidad funcional hace mención a las modalidades de provisión del servicio (presencial, virtual, telefónica, etc.), la metodología utilizada por el personal asignado, entre otros.

Con el advenimiento de estándares que pretenden medir la calidad de productos y servicios, algunos autores como Bang (citado por Añorve Guillén, 2001) refieren la definición proporcionada por las normas ISO: Calidad es el conjunto de “las propiedades y rasgos característicos de un producto o servicio – visto como una entidad- que conlleva su capacidad de satisfacer necesidades explícitas e implícitas”. Esta es la definición referida, en concreto, por la Norma ISO 11620, que, como se observa, intenta evitar tomar partido entre las posturas antes señaladas.

Para poder visualizar mejor todo esto, podemos hacer una síntesis de estas tendencias conceptuales, ordenando las referencias y comenzando con las menciones más lejanas a las más recientes en el tiempo.

Tabla 1: Conceptualización de calidad en la literatura de ByCI.

AUTORES	CONCEPTO MANEJADO O CRITICADO: Calidad es un concepto...
Cotta-Schonberg (1994),	Dinámico, con cambio en el tiempo.
Webb (1995); Hsieh, Chang y Lu (2000); Nagata, et. al (2004); Derfert-Wolf, Worski y Marcinek (2005)	En el que se privilegia enfocarse en las necesidades y expectativas de los clientes.
Pritchard (1996)	Efectividad.
Hernon y Altmann (1998); Nitecki (1996); Melo (2003)	Que se confunde con cantidades (entrada y salida de procesos).
Osman, Goon y Aris (1998)	Que no está muy definido.
ISO 11620 (1998); Añorve Guillén, 2001	Que refiere a un conjunto de propiedades y características de un producto/servicio capaz de satisfacer necesidades.
Phipps (2001)	Es una construcción desde varios puntos de vista, no solo del usuario.
Brophy (2004); Poll y Boekhosrt (2007)	Que implica la conformidad con la finalidad y los requerimientos.
Nascimento, Trompieri Filho y Freire Barros (2005); Arriola Navarrete (2005)	Puede ser diferente para personas distintas.

Habiendo recorrido toda esta variedad de opiniones reflejadas en el Cuadro 1, es necesario discutir algunos aspectos no menores para poder tomar una postura final.

Por un lado el problema conceptual parte de la base de si se está hablando de efectividad, eficiencia y calidad como sinónimos.

Esto no es así, a pesar que cierta literatura plantea (principalmente en los años '80 y principios de los '90 del siglo pasado) la confusión conceptual.

No es lo mismo, pues, a pesar de que calidad implica efectividad y eficiencia, supera estos conceptos, refiriéndose no solo a una causa-efecto, sino a una valoración.

También, como vimos, existe una corriente minoritaria que intenta igualar calidad con números de producción. Esta tendencia cuantitativa choca con el hecho que la calidad no puede ignorar a aquél o aquellos que son destinatarios de producto final de un proceso, ya sea éste un servicio concretado o un producto empaquetado. Así, por ejemplo, un buscador de una base de datos puede ser visto de buena calidad técnica, pero si no es percibido como tal por

el usuario entonces es que no hay calidad funcional y por ello no podemos hablar propiamente de que el producto sea de calidad.

En ese sentido, se adhiere nuestra opinión a las visiones de los autores de la teoría de los saltos, pero creemos que es insuficiente para explicar el fenómeno.

Esto, porque si bien la calidad es percibida por el usuario, no es el único que puede percibir la calidad de un servicio o producto al interactuar con él. En ese sentido, lo que plantea Phipps no es mera matización. Es intentar ver el fenómeno de la percepción del servicio/producto cuando entra en contacto con el usuario en un contexto más integral.

Para poner un ejemplo, un registro catalográfico puede ser reportado con error por un usuario, pero ese reporte lleva no solo a considerar de manera aislada el registro sino a verlo en un conjunto operativo, en un proceso, e intentar revisar éste si es necesario. Para que el registro presente un título mal escrito quizá haya que considerar no solo el proceso, sino los conocimientos y habilidades del bibliotecario que lo hizo. Así, veríamos que en el asunto puede haber más de un involucrado, no solo el usuario que ve una parte del problema en un caso aislado. Es necesaria una visión integral de calidad.

Por ello asumimos la posición adoptada por casi todos los teóricos (Vergueiro, 2000), tomada en torno a las ideas de Parasuraman, Zeithaml y Berry, en el sentido en que calidad se refiere de manera privilegiada a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Pero también decimos que es obligado hacer evolucionar el concepto, en el que se acojan otras visiones (administradores, supervisores, otros usuarios).

Así llegamos a que **calidad** hace referencia a **aquella percepción intersubjetiva que permite evaluar las características de un producto/servicio positivamente en tanto y cuanto responde en sí mismo a las necesidades y expectativas de los usuarios.**

1.2. El movimiento de la calidad en las bibliotecas académicas

El concepto de calidad, surgido en el ámbito industrial, tiende a tomar fuerza y a expandirse a modo de aplicación a otras áreas de actividad y del conocimiento. De allí el nombre de movimiento.

El concepto de calidad se transfiere a las ByUI desde el campo de la industria y los negocios (Pritchard, 1996), en el entendido que hay elementos que amenazan la 'hegemonía' de las bibliotecas en cuanto a la necesidad de ellas.

Autores como Phipps (2001) y Glowacka (2002) nos explican que hay varias razones por las que comienza a ponerse atención en la calidad y sus herramientas, en las ByUI:

a. **Los recortes presupuestales** que se van extendiendo a partir de la década de los '70 en EEUU, impulsan la necesidad de optimizar recursos, y para ello es necesario implementar medidas que lleven a hacer más con menos, o hacer lo mismo con menos, manteniendo estándares de servicio y apoyo a la academia. Esto en cuanto a las universidades, en particular las americanas, haciéndose incluso parte de la planificación organizacional (Nitecki, 1996).

b. **Con la irrupción de las TIC**, en la década de los '80 del siglo pasado, el surgimiento de Internet y su espectacular crecimiento a partir de los años '90, las bibliotecas tienen una formidable competidora (Simmonds y Andaleeb, 2001). Ya no toda la información y/o el conocimiento pasarán por lo impreso. No todo pasará por los acervos impresos que posea la biblioteca. Las ByUI no están solas y deben aprender a complementarse, pero definiendo más claramente su perfil con respecto a la Red de Redes.

Esto ha generado numerosa literatura que no viene al caso citar, pero ciertamente está entre las razones más fuertes por las que las bibliotecas, en especial las universitarias, se ven de alguna manera obligadas a segmentar sus usuarios, a determinar claramente sus necesidades y responder a ellos con servicios y productos acordes a sus expectativas (Cullen, 2001).

c. **Los cambios de paradigmas en ByCI** son claves en toda esta evolución. En efecto, la visión de custodia va cambiando de manera radical a la visión de disseminación, de difusión. El usuario pasa a ocupar un espacio central (Melo,

2003) y desplaza a los procesos y servicios en sí mismos como centro de la actividad de los propios bibliotecarios.

Eso provoca que se requiera generar más servicios, ofrecer más productos a los usuarios. Incluso la visión en algunos casos vira hacia lo cuasi-comercial, sustituyendo la palabra usuario por la de cliente, lo que ha provocado fuertes discusiones entre los bibliotecarios (Añorve Guillén, 2001; Carsen, Bertolesi y Lencinas, 2004; Edgar, 2006).

d. **Las tendencias de la administración**, que se ven fuertemente influenciadas por la visión de la Administración de la Calidad Total (Total Quality Management o TQM en sus siglas en inglés), han hecho lo suyo también para que las ByUI trabajen intensamente en torno al tema de la calidad (Wilson, Pitman y Trahn, 2000; Hernon y Nitecki, 2001).

Al ser una visión que apunta a la mejora continua, implica un sistema, una cultura que transforma a las organizaciones en más dinámicas y en constante cambio. Es más, ya hay aplicaciones a las ByUI de otras visiones, como la de Seis Sigma (Di Domenico y De Bona, 2004), que postula la reducción de errores hasta llegar a la perfección en productos y servicios por la organización a los que sirve.

Estas vertientes coinciden en el tiempo y eso hace que el movimiento de calidad se vaya instalando y consolidando en las propias ByUI. Se implantan sistemas de la gestión de la calidad y se adopta la normatividad de las ISO 9001 y 11620.

Se toman medidas y estándares (la propia norma ISO 11620 es un ejemplo de ello) y se van considerando mediciones de la calidad.

Allí tenemos el nacimiento del SERVQUAL, que con el paso de los años se adapta a las bibliotecas para dar paso a un instrumento adecuado a las mismas: el LIBQUAL+.

La necesidad de medir la calidad surge del intento de determinar de algún modo si hay avances o no en los procesos de calidad, en la mejora continua. El uso de indicadores y la recolección de datos para estimar la satisfacción de los usuarios, está en el centro de la investigación actual, lo que explicaremos más adelante.

Así descritas las razones y vertientes que hacen que el movimiento de calidad se adentre en las ByUI, hay elementos que conviene examinar.

En primer lugar se puede considerar la necesidad instrumental de este movimiento dentro de las propias bibliotecas. Eso se deriva de las razones argüidas. Parece que la razón última no es tanto porque las ByUI busquen caminos de mejora de cara al usuario, sino que buscan mejorar su posicionamiento ante ellos. Podríamos decir que los propios cambios de paradigma antes mencionados en c. se ven forzados a partir de la calidad y no al revés.

En cuanto al tema de la polémica de los términos 'cliente' y 'usuario', opinamos que la persona a la que se brinda un producto/servicio en una biblioteca universitaria, no va a cambiar por la denominación que de ella se haga. Es la misma persona a la que hay que servir con calidad.

El punto parece relevante porque si se considera 'cliente' el trato será más comercial, y en el caso de 'usuario', será más burocrático.

En ese sentido creemos que nada tiene que ver ese asunto. En realidad al ofrecer un producto/servicio en una institución universitaria, la biblioteca atiende a personas que usan de sus servicios, no los compran, a diferencia de los clientes. Esto, más allá de si la biblioteca es pública o privada, que en realidad no deja de ser el abordaje el mismo, conceptualmente hablando.

De modo que en nuestra opinión, esta discusión es equivocada porque en realidad la esencia está en el tipo de acercamiento del usuario a la organización, más que la visión que de él (del usuario) tenga la misma (la organización).

1.3. Las barreras y dificultades

Ciertamente el camino del movimiento de la calidad no ha sido fácil dentro del área, pues ha encontrado barreras y dificultades de diversa índole que se pasan a revisar siempre basados en el análisis de la literatura en ByCI.

En primera instancia, todavía para muchas bibliotecas académicas, no es prioritaria la consideración del usuario sobre sus servicios (Hernon y Altmann, 1996; Osman, Goon y Aris, 1998).

Por otro lado, las dificultades en la investigación del tema, son visibles. Es tardía la llegada de este tema a la literatura del área, según Vergueiro y Carvalho (2001).

Como se decía, los esfuerzos de la investigación (por ejemplo en ByCl, Nitecki, 1996; Cook y Heath, 2001; Edgar, 2006) se han ido centrando en la búsqueda y prueba de instrumentos para medir la calidad. El uso de estos instrumentos, que pretenden ser universales, se basa en la llamada teoría de los saltos (Gap theory, en inglés), esbozada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), la que se explicará y valorará más adelante.

Ahora bien, al dar lugar a instrumentos de medición de percepciones y expectativas, ciertamente hay que tener en cuenta que lo que se espera en un contexto cultural/institucional dado no se puede esperar en otro (Pors, Dixon y Robson, 2004). En esta dirección argumentan Derfert-Wolf, Górski y Marcinek (2005), cuando señalan que la calidad es definida por diversos tipos de personas dentro de una institución y una sociedad dada.

Esto, aplicado a las bibliotecas universitarias, ha sido comprobado en investigaciones internacionales, como las de Nagata, et al. (2004). Es por ello que hay autores como Snoj y Petermanec (2001), que se unen a aquellos que piensan que las investigaciones cualitativas deben de complementarse con las cuantitativas a la hora de determinar la calidad de cualquier producto/servicio.

Ante la insuficiencia de los medios señalados, hay autores (como Leitao y Vergueiro, 2000 y Cullen, 2006, entre otros), que buscan otros métodos como el grupo de enfoque para poder investigar la calidad en productos/servicios de bibliotecas universitarias. El estudio de caso, por ejemplo, es reportado como provechoso para la investigación en este tema (Vergueiro, 2000).

Hay más barreras para el movimiento de la calidad: La propia presión por recortes presupuestales (como en el caso citado en Williamson y Exon, 1996) reduce las posibilidades de desarrollo en estos aspectos por las bibliotecas, y por tanto retardan la recolección de datos necesarios para poder continuar con la mejora continua de los servicios. Vergueiro (1996) cita esto como un factor retardatario para América Latina.

La importancia del personal no puede ser soslayada, dado que las previsiones demográficas de la profesión no son halagüeñas en muchos países, como los de América del Norte (México, USA y Canadá) para no ir más lejos (ANUIES,

2004, Abram, 2006; Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, 2010/2011). Con esto se quiere decir que la falta de recursos humanos en el área a mediano y largo plazo genera un problema a resolver con las personas que quedarán y quienes puedan sustituir (profesionales o no) a quienes se retirarán de la actividad en el sector.

Examinando de manera conjunta estos problemas abordados, la investigación en este asunto específico no desentona del conjunto de la investigación en ByCI. Esto lo decimos porque la investigación operacional va por delante de otros tipos de estudios más trascendentes, lo que no permite una profundidad en el análisis del asunto.

Aunado esto a que los paradigmas tradicionales, centrados en procesos y en las misiones de custodios o centinelas del conocimiento, no ayudan a este desarrollo del propio movimiento de calidad, cuánto menos su implementación, implantación y evaluación.

El problema aducido del recurso humano puede generar controversia, más sin embargo, la falta de profesionales en el área restará fuerza operativa comprometida a la búsqueda de la calidad de productos/servicios, haciendo más complicado el camino: Las grandes líneas estratégicas pasarán quizá, ante todo, por el mantenimiento de los productos/servicios, o su re empaquetamiento. O sea, mantener abiertos los servicios y no dejar de brindar los productos oportunamente, podrían ser la prioridad, olvidando el camino de la calidad.

1.4. Definición, características y dimensiones de calidad en productos

La literatura no aborda mucho la definición de productos en bibliotecas, por la razón explicada en otro apartado: Muchos autores prefieren utilizar la idea de producto/servicio de manera conjunta.

De forma general se asumen las ideas de Kotler (1991), en cuanto a que, cuando se habla de calidad en productos, hay que considerar que ella constituye el nivel percibido de desempeño del producto. Ahora bien, en organizaciones de servicios, esta calidad del producto se ve afectada necesariamente por la forma de proveer el producto y los controles que utilice

la organización a la hora de que sus propios proveedores lo brinden. Esto, ciertamente, corre con todas las de la ley para el caso de bases de datos contratadas, por poner un solo ejemplo.

Etzel, Walker y Stanton (2007) profundizan en la idea que cuando se habla de calidad del producto, se está hablando del nivel que tiene éste para satisfacer las necesidades de los consumidores a los que va dirigido. A su vez, Domínguez Sanjurjo (1996) explica que en los productos tangibles los clientes prefieren lo que llama la calidad interna o técnica de los mismos, y que eso hace discernir más fácilmente la calidad de los mismos por parte de los clientes.

Dominguez Sanjurjo también habla de las características de los productos con mucha precisión, explicando que son:

- a. Tangibles.
- b. Se termina su producción antes de ser consumidos.
- c. Es posible almacenarlo.
- d. Se pueden detectar errores antes de lanzarlo al consumo.
- e. En ellos no se da mucha relación entre la organización y el cliente.
- f. No se da mucha importancia al factor humano a la hora de consumirlo.
- g. Los procesos de elaboración son rígidos.
- h. Hay una estandarización que impide o limita la personalización de los mismos.
- i. En el proceso productivo, el cliente no participa.
- j. La calidad es fija o estándar.
- k. Se transfiere la propiedad al pagarse por la obtención del mismo.

De todos modos, esta autora, se identifica con las tesis de otros colegas, que consideran que producto es todo lo que ofrece una biblioteca. Por ejemplo, Weingand (1999) clasifica estos 'productos' en 3 niveles: El 'core product', que hace referencia a lo que finalmente el usuario busca: información, socialización, un centro cultural. Luego habla de productos tangibles (que son los recursos de información que proveen las bibliotecas), y por último habla de productos aumentados (a los que une algunos servicios, infraestructura y personal a disposición del usuario).

En esta disertación, el concepto de producto tangible es el que consideramos el más pertinente a efectos de este trabajo, pues constituye el núcleo esencial de lo que hace una biblioteca.

En cuanto a las dimensiones de los productos, este es un punto en el que Kotler (1998) ha dado las grandes líneas de desarrollo conceptual.

Por un lado habla de que existen dos dimensiones del producto: El nivel y la consistencia.

Por nivel reconoce el desempeño del producto, o la capacidad de ese producto para cumplir con sus funciones; por consistencia se entiende un constante nivel de desempeño y la ausencia de defectos o fallas.

La dimensión nivel de desempeño, según el mismo Kotler, “incluye durabilidad total del producto, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos valiosos” (Ibíd., p. 243).

Weingand (1999) sigue la filosofía de Kotler, también abriendo un aspecto adicional: El producto debe de responder a las necesidades de los usuarios, para ser un verdadero producto de calidad.

Para Etzel, Walker y Stanton (2007), la calidad del producto es un atributo más del propio producto, o sea que es intrínseco a él. No se puede separar la calidad del producto mismo.

Nuestra opinión con respecto a este asunto es que los productos no solo gozan de calidad técnica, sino funcional, y es el aspecto que vemos no se considera por parte de estos teóricos del área de mercadotecnia.

En las ByUI el producto es difícil de separarlo del servicio propiamente. Si un registro de metadatos es un producto, por poner un ejemplo, éste es difícil de separarlo del despliegue que de él se haga en pantalla y de lo amigable que sea para el usuario su lectura e interpretación.

De modo que no acordamos con la idea que un usuario de biblioteca solo considere la calidad técnica de un producto sin tener en cuenta su calidad funcional. En otras palabras, ambas nociones nos parecen van de la mano en productos bibliotecarios.

El otro asunto, el mencionado por Etzel, Walker y Stanton, de alguna manera continuadores de la tradicional escuela mercadotecnista, es que no concordamos en que la calidad sea solamente intrínseca al producto. Por ello las empresas han tenido que abordar el asunto con otras iniciativas, como los

servicios post venta, pues perciben que no toda la calidad pasa por el producto en sí mismo. La propia mercadotecnia implica un esfuerzo para destacar características de un producto sobre otro o el valor añadido a los mismos, de modo que la visión planteada por ellos con respecto a la calidad de los productos aparece insuficiente por lo menos para el área de ByCI.

1.5. Definición, características y dimensiones de calidad en servicios

La literatura revisada es más pródiga en la consideración de la calidad en servicios, quizá porque la variedad enorme de servicios provoca o genera más investigación que la proliferación de todo tipo de productos.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) afirman que se habla de un servicio de calidad cuando él mismo (o dicho de otro modo, quienes operan propiamente el servicio) es capaz de confirmar, de manera consistente, las expectativas que llevaron al cliente a hacer uso de él.

Hernon y Nitecki (2001) plantean que se puede definir un servicio de calidad por lo menos desde 4 perspectivas: Excelencia (la que puede variar como concepto en lo externo), Valor (que implica la incorporación de atributos, pero es diferente a calidad percibida), Conformidad con las especificaciones (que pueden ser desconocidas por los usuarios), y Alcanzar y/o exceder las expectativas (lo que puede variar de servicio en servicio).

También Hernon y Altmann (1996), señalan que en la calidad de los servicios hay dos dimensiones difíciles de separar: En la calidad técnica se mide objetivamente lo que el usuario recibe en su interacción con el servicio recibido; en la calidad funcional se mide subjetivamente cómo recibió el usuario el servicio brindado.

Más atrás mencionábamos la influencia de la teoría de los saltos o Gap Theory para dar base a los modelos de calidad en el servicio, ya aplicados a bibliotecas.

Esta teoría es muy importante, pues marca un avance cualitativo, no habiendo sido superada hasta el momento como explicación posible a diferencias entre

percepciones y realidades, entre intenciones y hechos, entre expectativas y resultados finales, en servicios.

Esta teoría es generalmente aceptada por los autores posteriores que desarrollan sistemas de evaluación de calidad en diversos ámbitos, incluidos en el bibliotecológico, como el ya mencionado LIBQUAL+, vigente actualmente en bibliotecas americanas y canadienses vinculadas a la ARL (American Research Libraries), incluso alguna mexicana (como es el caso del Sistema de Bibliotecas del Tecnológico de Monterrey).

Es por tanto, una teoría vigente y operativizada de manera consistente en servicios, ayudando a entender la naturaleza de los mismos.

Los saltos que señala esta teoría son 5, y los podemos enunciar así:

- a. Las expectativas entre consumidores y las percepciones de esas expectativas de parte de los administradores, difieren.
- b. Las percepciones de los administradores de las expectativas de los consumidores y las especificaciones de los servicios de calidad, difieren.
- c. Existen diferencias entre las especificaciones del servicio de calidad y el servicio brindado.
- d. Existen diferencias entre cómo el servicio es brindado y cómo se comunica a los consumidores sobre él.
- e. Las expectativas de los consumidores y cómo es percibida la provisión del servicio, difieren.

En este último 'salto'- en sus investigaciones acerca de la calidad percibida-, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), señalan 10 determinantes del servicio de calidad:

- a- Confiabilidad, que implica, entre otras, consistencia en hacer las cosas de manera correcta a la primera vez.
- b- Responsabilidad, que implica, entre otras, que el empleado sea diligente en la atención al cliente.
- c- Competencia, que significa que el empleado posee las habilidades y conocimientos necesarios para impartir el servicio adecuadamente.
- d- Acceso, que significa cercanía y facilidad de contacto.

- e- Cortesía, que implica, entre otras, un trato amable y cordial con el cliente.
- f- Comunicación, que significa que la forma de relacionarse con el usuario va a ser de tal forma que haya una adaptación del empleado a cada cliente que trate, a fin de entenderlo y ser entendido por él.
- g- Credibilidad, que tiene que ver con todas aquellas cosas que hacen que el usuario ponga su confianza en la empresa a la hora de recurrir a ella.
- h- Seguridad, que implica estar libre de riesgos en los más diversos aspectos (financieros, personal, social, etc.).
- i- Conocimiento del cliente, que implica tratar de reconocer sus necesidades, ya sean regulares o no.
- j- Tangibles. Hace referencia a lo que se puede ver del servicio (instalaciones, herramientas, representación del servicio, etc.).

Edwards y Browne (1995) discriminan -en su investigación aplicada a bibliotecas- servicios de alta calidad (los que exceden las expectativas de los usuarios), de los de baja calidad (son los que tienen más bajas expectativas que las de los clientes).

La interesante investigación de Osman, Goon y Aris (1998) en bibliotecas de Malasia, arroja para las bibliotecas universitarias, las siguientes características de los servicios de calidad (en la idea de los bibliotecarios cuestionados): Acceso a colecciones bien desarrolladas, servicio pronto, eficiente y cortés, satisfacción de las necesidades de información de los usuarios, y un ambiente e instalaciones adecuadas.

Otros estudios, como el de Owens y Anghelescu (citado por Derfert-Wolf, Górski y Marcinek, 2005), en bibliotecas rumanas, señalan que las respuestas tienden a ser similares en cuanto a descentrar de los procesos y bibliotecarios la idea de calidad: Apertura a nuevas ideas, y ser propensos al cambio, ser corteses y tener espíritu de equipo.

Aunado a esto, se dan visiones en las que, al ser la calidad mirada desde diversos puntos de vista, la ejemplificación se da en elementos clave que ilustran la calidad de los servicios de biblioteca.

Tabla 2: Elementos de calidad desde diversas visiones en la comunidad universitaria.

Users	Financiig authorities	Staff
Access to information worldwide	Cost-effectiveness	Good working conditions
Delivery on information to the desktop	Clear planning, effective organizations	Clear planning, straight processes
Speed of delivery	Positive outcome on users	High reputation of the library
Good in-library working conditions	Effective cooperation with other institutions	Systematic staff development
Responsiveness of staff	High reputation of the library	
Reliability of services		

Fuente: Poll, Roswitha (citada en Derfert-Wolf, Lidia y Górski, Marek M. y Marcinek, Marzena, 2005)

Se puede concluir en que las perspectivas -en este punto- se están abriendo de manera considerable, dado que la calidad de los servicios es visualizada desde todos los diversos actores involucrados.

Parasuraman, Seithaml y Berry (1985) refieren a 3 características documentadas de los servicios en general: Intangibilidad (el servicio no se toca como los bienes o productos), la heterogeneidad (los servicios son brindados persona a persona y por ello se presentan variantes al otorgarlos), e inseparabilidad (pues su producción y consumo se dan al mismo tiempo).

LoSardo y Rossi (citados por Hernon y Altmann, 1996), comentan que los servicios poseen notas características que hay que tener en cuenta:

- Son altamente variables, debido a que no se sabe qué se va a estar proveyendo en cada caso por cada empleado.
- Los clientes pueden hacer diversas interpretaciones de las respuestas dadas a la misma solicitud.
- Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo por los clientes.
- Los servicios no pueden ser ofrecidos más que en el tiempo finito en el que son solicitados.

La determinación de las dimensiones de la calidad es un tema vasto, pero muy importante, en el que se han centrado investigaciones relativamente recientes (como las de Nagata, et al., 2004; Hernon y Calvert, 2005). Esto, porque de acuerdo a las dimensiones de un servicio de calidad, será la

medición del mismo, y eso es lo que interesa hoy por hoy a buena parte de los administradores de las ByUI y a los jefes de los que dependen.

Algunos autores como Kumar Sahu (2007), se adhieren a las dimensiones de la calidad en servicios manejadas en el SERVQUAL (confiabilidad, tangibilidad, responsabilidad, aseguramiento y empatía), e indican que son las dimensiones a tener en cuenta.

Por confiabilidad se entiende credibilidad y exactitud en el servicio provisto; por tangibilidad se comprende la apariencia del equipo, instalaciones, personal, y material de comunicación; por responsabilidad se entiende la buena voluntad para dar el servicio sin falta; por aseguramiento se infiere- siempre en esta perspectiva- la cortesía y el conocimiento de los empleados, que genera seguridad y confianza en el usuario; y por empatía se entiende el cuidado en la atención personalizada que se debe brindar a cada usuario.

Otros, como Nigata, et al. (2004), opinan que hay dimensiones que se deben de evaluar desde el usuario, y de su investigación asegura que se desprenden 4 factores de análisis (efecto del servicio- personal-, efecto del servicio- organizacional-, la biblioteca como base, y colecciones y acceso).

En esta perspectiva (construida a través de una investigación realizada en universidades inglesas, finlandesas y japonesas), se entiende que:

1. El efecto del servicio (personal), se vincula con el encuentro en el servicio, en la interacción entre usuario y empleado.
2. El efecto del servicio (organizacional), tiene que ver con el contenido del servicio, cómo es planeado y ofrecido por la organización. En el caso de dichas investigaciones, por bibliotecas universitarias.
3. Por biblioteca como base (lugar), se considera no solo las salas de lectura y estudio, sino el ambiente de la biblioteca como tal.
4. En cuanto a colecciones y acceso, hace referencia no solo a los recursos que brinda la biblioteca, sino la facilidad y rapidez de acceso a los mismos. A similares conclusiones llegan otros investigadores (como Blixrud citado por Brophy, 2004).

Estas visiones antes descritas son enormemente ricas y ciertamente apuntan a una complejidad que no se vio en el caso de los productos, casi vistos de manera sinónímica como servicios en el caso de ByUI.

Desde nuestra perspectiva, acordamos en que las dimensiones de calidad son importantes, pero más lo son la consideración de otros actores en torno a la calidad. No solo están los usuarios, que juzgan la calidad, sino que los administradores, los supervisores y los propios operadores tienen su juicio al respecto. De visión en visión la percepción cambia y esto hay que tenerlo en cuenta a la hora de hablar de calidad en servicios en bibliotecas universitarias.

Los intereses no son los mismos de parte de un usuario que un administrador y los juicios pueden ser discrepantes con respecto a la calidad de un producto. Además, en general, los administradores reciben retroalimentación de muchos usuarios por distintos canales y eso hace que su perspectiva sea más global que la de un usuario único (no aislado, porque en general el usuario toma contacto con otros usuarios de manera natural en ambientes académicos).

Si bien las dimensiones de la calidad que manejan el SERVQUAL y el LIBQUAL parecen bien probadas en la propia investigación sobre la aplicación de estas herramientas, no es menos cierta la perspectiva de Nigata y otros colegas, cuya investigación la consideramos muy ilustrativa y un salto cualitativo importante en este ámbito. ¿Por qué? Porque las dimensiones de la calidad de Parasuraman, Seithaml y Berry son insuficientes para explicar el fenómeno completo en tanto y cuanto se dirigen más a las características intrínsecas de un servicio de calidad que a una consideración de todos los involucrados. La visión desde el usuario falta y es necesario ahondar en ella para poder responder de manera efectiva a sus expectativas y necesidades, cambiantes, por cierto.

Cuando hablamos de los **servicios en línea**, la cosa cambia, y los investigadores han identificado otras características a tener en cuenta. Por ejemplo, Hernon y Calvert (2005), señalan que encontraron 8 dimensiones considerables para los usuarios: Facilidad de uso, colecciones, confiabilidad, personalización, seguridad/privacidad, soporte, facilidad de acceso, vinculación y flexibilidad.

1.- La facilidad de uso tiene que ver con la navegabilidad de la interfase, la rapidez, las búsquedas, el acceso remoto, etc.;

2.- En las colecciones, la implicación está en la calidad y relevancia de la información ofrecida;

- 3.- La confiabilidad se vincula a la actualización de la información ofrecida, y al funcionamiento técnico propio del sitio Web o del producto electrónico;
- 4.- La personalización hace referencia a servicios con posibilidad de adaptación a cada usuario (como el caso de las alertas);
- 5.- La seguridad/privacidad hace referencia a si el sitio es seguro o no en cuanto al manejo privado de datos y demás;
- 6.- El soporte hace referencia, no solo al técnico, sino al apoyo de tutoriales, respuestas a preguntas frecuentes, etc.;
- 7.- Facilidad de acceso tiene que ver con la entrada-salida de los sistemas, páginas, entre otros;
- 8.- En cuanto a la vinculación y la flexibilidad, esto se refleja en la conectividad con links de la Web, entre otros.

Otros autores como Yang, et al. (2005), en sus investigaciones sobre el tema, tienden a confirmar estos factores, con algunas variantes, lo que indica que las dimensiones de la calidad en los servicios en línea tienden a ser bien diferenciados y definidos.

Refiriéndose a estos servicios basados en Web, Yang, et al. (2005), los caracterizan en que generalmente envuelven una triple interacción simultánea: Entre el usuario/cliente y los empleados de la organización que brinda el servicio a través del Web; la interacción con el propio sistema informático; la interacción con otros usuarios del mismo servicio.

De este modo las características de los servicios acompañan las diferencias que existen también en las dimensiones presencial y virtual de los servicios de calidad.

En este asunto de la virtualidad, coincidimos en un inicio con las dimensiones preconizadas por Hernon, Calvert y otros colegas, pero insistimos más aún en la visión desde los usuarios. Esta, probablemente variará de región en región, de país en país, entre otros motivos por las diferencias de contexto tecnológico en el que viven. Este contexto hace que en esa lista de dimensiones haya factores más importantes que otros, por ser lo menos radicales, y probablemente surjan otras dimensiones o se borren literalmente otras.

Quizá o sin quizá, lo relativamente reciente del uso de las TIC para implementar servicios de bibliotecas académicas, además de los cambios

tecnológicos continuos, dejan a la vista la enorme necesidad de mayor investigación en esta modalidad de servicios.

1.6. ¿Cuáles son los productos y servicios en las Bibliotecas y Unidades de Información?

La literatura en administración y mercadotecnia suele ser más específica en cuanto a la distinción de productos y servicios en el campo de la información. Baste citar como ejemplo Karmarkar y Apte (2007), quienes manifiestan que productos de información son aquellos que están empacados con pura información (cualquiera sea su soporte) y manufacturados como una unidad, que pueden ser vendidos y/o comprados utilizando una base de precio por unidad, y que puede ser entregado por medios físicos o electrónicos. Señalan que los servicios físicos de información son entendidos como la entrega continua de información en el momento, en un punto de 'consumo'. Incluyen dentro de éstos, logística y distribución, servicios basados en transacciones y servicios profesionales.

La literatura en ByCI es escasa en torno a la distinción entre productos y servicios. Autores como Hernon (1996), Añorve Guillén (2001) y Poll y Boekhorst (2007), entre otros, tratan de forma similar, como sinónimos, a los productos y servicios en bibliotecas. Otros, como Domínguez Sanjurjo (1996), opinan que "Si trasladamos el concepto *producto* del marketing-mix tradicional al ámbito de las bibliotecas y centros de información, debemos entender por producto la oferta de servicios que la biblioteca hace".

Sin embargo, hay otros autores que realizan un esfuerzo por distinguir entre productos y servicios en ByUI.

Por ejemplo, Martey (2000) habla que los productos que ofrece una biblioteca son los libros, revistas, videos, etc., o sea, sus recursos bibliográficos. Los servicios que menciona son circulación, préstamo interbibliotecario y obtención de documentos, búsquedas en línea, referencia, e instrucción bibliográfica. Kendadamath (2000?) habla en el mismo sentido y con los mismos elementos

en cada categoría, agregando los documentos electrónicos dentro de la lista de los productos. Blattmann y Reis (2004) agregan que la información es vista como un producto por los usuarios en las bibliotecas, cuando se ve en un soporte determinado, ya sea físico (libro), digital (CD ROM) o virtual (ligas).

En el caso de los registros catalográficos también podemos afirmar que pueden ser considerados un producto, y su producción sujeta al típico análisis de productividad (Charbonneau, 2005). Esto, además, apelando a las características de los productos señaladas por los ya mencionados Karmakar y Apte, y las indicadas por Domínguez Sanjurjo (1996), las que explicaremos en detalle más adelante.

He aquí la tabla de productos y servicios en ByUI que se considerarán -en un enfoque de calidad- de aquí en más en esta disertación.

Tabla 3: Clasificación de productos y servicios en ByUI académicas.

Productos	Servicios
Catálogos y metadatos	Servicios de búsqueda y referencia
Bibliotecas digitales y portales	Circulación, intercalación y reserva
Desarrollo de colecciones	Préstamo interbibliotecario y obtención de documentos
	Instalaciones y ambiente
	Instrucción a usuarios

Como se ve, esta clasificación nos puede ayudar a operacionalizar la propia investigación de la literatura del área.

Es de notar que los acervos y su desarrollo constituyen un producto.

Se puede argüir que la adquisición de material es un servicio que se brinda a los usuarios. Nosotros consideramos más el fenómeno en su conjunto desde que arranca una solicitud de una obra hasta que llega a la biblioteca, como un proceso productivo en el que el resultado es la obra a disposición del usuario a través de la biblioteca en sus diversos servicios, ya sea virtuales o presenciales, o combinados.

A través de las bibliotecas digitales y portales también se ofrecen servicios. De eso no hay duda, pero nosotros nos referiremos a los productos acabados en Web a los que el usuario accede y a través de los cuales recibe un servicio.

En cuanto a los servicios definidos, se puede argumentar o que no están todos o que se pueden desglosar más. Luego de un largo estudio de la bibliografía, podemos afirmar que ésta es la mejor agrupación operativa para esta disertación.

1.7. Calidad en productos de bibliotecas universitarias

1.7.1. Calidad en catálogos y metadatos: Un pionero del trabajo de recuperación de información de los catálogos ha sido F.W. Lancaster. Ya en su obra "*The measurement and evaluation of library services*" (1977) aborda el problema de la recuperación de la información a través de los catálogos y su relación con la accesibilidad de los propios documentos finales buscados a través del mismo. Por ejemplo, ha medido la calidad del catálogo mediante la revisión de registros recuperados y seleccionados al azar (Xu y Lancaster, 1998), dejando claros indicios de la necesidad de optimizar la precisión de este instrumento a efectos de la recuperación de información por parte de los usuarios.

En el interesantísimo trabajo de Thomas (1996), se vincula la calidad en catalogación a 3 aspectos: "a) promoting predictability of retrieval, as opposed to guess work; b) promoting serendipity in retrieval; c) promoting depth of access to books."

La calidad de la catalogación, durante mucho tiempo se vio vinculada a la ausencia de errores con respecto a las políticas y reglas establecidas (incluso hay autores recientes como Beall, 2005, que lo ven así), pero no con respecto a la legibilidad de los datos por el usuario (Sabini, 2003). Un catálogo orientado al usuario implica un proceso técnico adecuado a las necesidades de los usuarios. En esta línea va también Khurshid (1997), quien recomienda hacer prevalecer una visión de calidad en el proceso catalográfico en el que las medidas que se tomen vayan en función de las expectativas del usuario, sin descuidar el principio de hacer las cosas bien a la primera vez.

Quijano Solís y Arriola Navarrete (1998), por su lado, explican que los mecanismos de control de calidad de los catálogos que se pueden aplicar son

arbitrarios, pues “presupone la conducta del usuario en la recuperación de información.”

Játiva Miralles (2004), siguiendo otros autores, destaca la importancia de uniformar los puntos de acceso de los registros, lo que se logra mediante un adecuado control de autoridades.

Whitehall (1992) vincula directamente el uso del catálogo a la búsqueda y recuperación de información a efectos de localizar rápida y fácilmente el material en biblioteca (lo hacen también otros como Guerrini, 2002). Aboga este autor por la necesidad de ordenar los resultados, ofrecer formas de indicar la importancia que el usuario da al material por la cantidad de veces que lo busca, y el agregar elementos como reseñas y demás a los registros, lo que nos habla que la concepción de los nuevos catálogos tipo Encore, ya tiene larga data.

Más recientemente, también en el caso de los llamados metadatos, la preocupación por la calidad se ha hecho patente en la literatura, donde la calidad de un registro se puede describir con 3 palabras: exacto, consistente y suficiente (Greenberg y Robertson, citados por Robertson, 2005).

Como se podrá colegir de todo lo antes expresado, la visión de calidad orientada a las necesidades y expectativas de los usuarios, se encuentra al parecer bien cimentada, en este tipo de producto, pero adolece de investigación sobre hábitos de los usuarios en la búsqueda, recuperación y lectura de información referencial. Esto no es menos, pues los estudios de usuarios pueden aportar información definitiva no solo para el catalogador sino para quién desarrolla los sistemas de búsqueda en los catálogos en línea (OPAC en sus siglas en inglés).

1.7.2. Calidad de bibliotecas digitales y portales de bibliotecas: En sus investigaciones, Hernon y Calvert (2005) señalan lo crítico de algunos factores que para los usuarios son decisivos en los servicios en línea de las bibliotecas: Las colecciones, facilidad de acceso y confiabilidad. Esto lo confirman las investigaciones de Sumner, et al. (2003), que enfatizan en la calidad de los recursos manejados por las bibliotecas digitales.

En cuanto a los portales de biblioteca, la investigación recién comienza a darse, sobre todo a nivel general, donde existe confusión y desacuerdo acerca

de qué se considera servicio de calidad a través de un portal, fundamentalmente por la existencia de diferentes tipos de portal (Yang, et al., 2005).

De todos modos aparecen algunos criterios de control de la calidad, que se destacan en la literatura: La actualización de los accesos a los recursos (de los links), los cambios de política en los portales y una autoridad editorial determinable (Brown, 2005).

Hay investigaciones interesantes como la de Chao (2002) en la que él llega a condensar en 8 criterios de calidad el análisis a aplicar a los portales de Bibliotecas, en orden de importancia: Presentación, contenido, diseño gráfico, compatibilidad, servicios, capacidad de búsqueda, información institucional e información sobre links.

Promisorios son los trabajos como los de Spina, Orrù y Curti (2005), quienes se enfocan en portales de bibliotecas biomédicas y toman como rango de calidad el seguimiento de estándares, en concreto de las Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0 (2008). Esto abre una puerta interesante de investigación para las bibliotecas académicas en general y ofrece una metodología por dónde comenzar a la hora de ponderar la calidad de servicios cuando aún no se ha evaluado su soporte.

En cualquier caso queremos argumentar que a pesar de este panorama cambiante, no se visualizan tendencias definidas hacia la calidad en la visión del usuario. En los portales observamos que hay un interés por evaluar el servicio de calidad que a través de ellos se puede ofrecer, pero el enfoque de calidad deja de lado en algún sentido al propio portal como producto acabado.

1.7.3. Calidad en desarrollo de colecciones: Quinn (1997) explica que la visión tradicional del desarrollo de colecciones se asienta en que el bibliotecario sabe lo que va a necesitar el usuario de una biblioteca académica, y que hay un fin didáctico en el desarrollo de la colección. Eso ha provocado que en muchas bibliotecas haya partes de la colección sin usar, por lo que propone realizar estudios de uso y desarrollar una colección orientada a la demanda de los usuarios.

Hernon y Altmann (1996) señalan que con la llegada de los OPAC, se puede mejorar las colecciones a partir de los datos de las búsquedas y préstamos que

los usuarios realizan a través de ellos, y Thomsen (1999) señala que con la información que se pueda recolectar en referencia acerca de los más popular solicitado o buscado por los usuarios, se puede mejorar la colección de manera importante.

Simmonds y Andaleeb (2001) señalan que es más importante la información que puede proveer la biblioteca que la que físicamente se puede encontrar en ella, con lo que nos refieren a que el desarrollo de colecciones debe de ser extendido a lo virtual para proveer un servicio de calidad. Y Li (2006) va más allá, indicando que sin buenas colecciones digitales, los servicios virtuales que pueda ofrecer una biblioteca, nunca van a ser de calidad.

Y esto es sumamente importante con el crecimiento de colecciones digitales. Así, por ejemplo, señala Gonçalves, et al. (2007), en su modelo de calidad, que una colección digital que es completa (“size of ‘ideal’ collection”) con respecto a lo deseable, es una colección de calidad.

Hasta aquí lo que nos ofrece de manera sinóptica la literatura en ByCI. No es difícil observar una idea de calidad que se contrapone en lo señalado por ejemplo Quinn y Thomsen y lo último señalado por Gonçalves y otros colegas.

En este sentido podemos argumentar a favor de la necesidad de alinear visiones en torno a colecciones virtuales y físicas. Si bien su soporte y accesibilidad son distintas, eso no quiere decir que la visión de calidad desde el usuario deba de ser tenida en cuenta en una y en la otra no. También en colecciones digitales debe de tenerse en cuenta la voz, las necesidades y las expectativas de los usuarios para brindar un producto de calidad. Claro, también están las otras voces que no debemos olvidar, pero si la visión del usuario no está presente es porque la perspectiva del administrador, del desarrollador de colecciones, se encuentra sustituyendo o marginando aquélla.

1.8. Calidad en servicios de bibliotecas universitarias

Previamente queremos señalar que una considerable parte de la literatura, particularmente anglosajona, habla desde muchos años a esta parte de

Servicios de Acceso para referirse de manera conjunta a Circulación, Reserva, Préstamo Interbibliotecario, Intercalación, Obtención de documentos y Reserva (Watson-Boone, 1992).

En particular en esta disertación, se ha decidido trabajarlos de manera separada para visualizar su impacto e importancia particular y específica. No negamos la autoridad de numerosos autores que han escrito sobre el asunto: Simplemente hemos optado por investigarlos de manera separada.

1.8.1. Calidad de servicios de búsqueda y referencia: El servicio de búsqueda es el principal servicio ofrecido por una biblioteca, que en el caso de ser automatizada, presenta como principal funcionalidad de su catálogo en línea (Nazim y Saraf, 2005). Algunas bibliotecas, a efectos de dar un apoyo más fuerte a la investigación y a los usuarios en general, tienen implementados esquemas de búsqueda a bajo costo, pagado por los usuarios, o bien servicios de alerta o de diseminación selectiva de información, potenciados con la profusión de recursos electrónicos (Nazim y Saraf, 2005).

Los servicios de búsqueda son críticos para el acceso a las colecciones.

En este sentido, el servicio de referencia viene a auxiliar al usuario en la incompreensión de elementos de los mismos (Mendelsohn, 1997).

Sobre el servicio de referencia, Hsieh, Chang y Lu (2000) opinan que su calidad depende altamente de la interacción entre los bibliotecarios y los clientes. Chang y Hsieh (citados por Hsieh, Chang y Lu, 2000) proponen un modelo para desarrollar la actividad con calidad, en cuatro pasos:

- a. Identificar las necesidades de los usuarios;
- b. Determinar los requerimientos del servicio;
- c. Determinar el proceso para mejor responder a las necesidades del usuario;
- d. Planificar las actividades de administración de la calidad que envuelven el proceso antes, durante y después del encuentro con el usuario.

Quinn (1997) explica que existen diversos factores críticos en la atención al usuario en este servicio. Uno de ellos es que el usuario puede tener expectativas diferentes del servicio que recibirá, y el empleado debe de ir regulando adecuadamente esas expectativas. Para lograr esto, este autor describe algunas técnicas, como la llamada “bone throwing” en inglés, en la que al usuario que percibe que se le está negando o restringiendo el servicio,

se le da una cierta compensación, que puede consistir en una búsqueda simple cuando el usuario espera el resultado de una búsqueda compleja. Whitehall (1992) expresa que la calidad de las respuestas a los usuarios implican un conocimiento de fuentes que es crítico para el personal que interactúa con ellos en referencia. También insiste en la claridad de la comunicación con el usuario. Nitecki (1996) habla de que debe haber en este servicio un interés sincero por resolver los problemas de los usuarios.

Thomsen (1999), por su parte, insiste en que las estadísticas que se lleven en referencia, son claves para ayudar a mejorar el servicio a los usuarios, y defiende las encuestas de satisfacción del servicio específicas para el mismo.

Escalona Ríos (2004) explica que con las estadísticas no es suficiente, pues hay que determinar la calidad del servicio brindado, para lo que propone la prueba directa de eficiencia y la observación indirecta del servicio de consulta.

Whitlatch (2000) habla de calidad en el proceso, de los recursos utilizados en el proceso de referencia, y de los productos de referencia. Así, en su visión más integral, recomienda valorar la actividad en su conjunto y no solamente el proceso propiamente dicho.

En cuanto a los servicios de referencia digital, Allison Bennett, Kasowitz y Lankes (2000), señalan que si bien hay muchas semejanzas entre la referencia presencial y la virtual, hay diferencias que provienen de su propia naturaleza.

La consideración de todo lo anterior nos lleva a concordar más profundamente con Chang y Hsieh, pues un proceso muy definido, metodológicamente hablando, en la dirección de las necesidades y requerimientos del usuario en el servicio, es lo más convincente, más allá de la recolección de datos o trucos para ir templando las expectativas del usuario.

Al ser un servicio de caso a caso, es difícil estandarizar y prever respuestas (aunque hay productos como el Question Point que ayudan a esto), por lo que la calidad probablemente se 'juegue' en el cara a cara, en el mano a mano entre el bibliotecario y el usuario más que en ningún otro servicio.

Lo que sí parece esencial en este tipo de servicios es explicar claramente de manera previa al usuario, la naturaleza y alcance del mismo, de modo que no piense, como muchos, que allí le pueden ayudar los bibliotecarios a realizar su tarea, sino que es un apoyo.

Ya para culminar estas consideraciones, vamos al primer asunto: Si las ByUI universitarias o académicas no responden de manera efectiva con sus sistemas de búsqueda a lo que los usuarios esperan de ellos, caerán cada vez más en desuso y ello dejará en evidencia la falta de calidad que poseen.

Aunque parezca antipático o 'populachero', las experiencias crecientes para conceptualizar los buscadores de bases de datos y OPAC's a través de una 'caja sola', siguiendo la tendencia marcada por Google, responden a una expectativa del usuario: Todo en un mismo lugar.

Responden al gusto de un usuario al que no le agrada entrar de manera directa a diez lugares distintos o establecer estrategias de búsqueda más o menos complejas, con escaso tiempo para dedicar a algo para lo que no tiene ese recurso (o lo tiene escaso en un contexto de exigencia académica calendárica).

En este sentido opinamos que la calidad de los servicios de búsqueda se verá recuperada en la medida en que los usuarios accedan a ellos de manera creciente, algo que ya está comprobado con el tipo de buscador ya indicado - caso del Ebsco Discovery Service (Martín Michavila, 2009)-, por poner un ejemplo.

1.8.2. Calidad en circulación, intercalación y reserva: Estos servicios se presentan en la literatura muy mancomunados, aunque no encontramos mucha literatura abordándolos en la perspectiva de calidad que se está buscando analizar.

Hsieh, Chang y Lu (2000) explican que circulación es el punto de mayor contacto con los usuarios y es el lugar a partir del cual se comienzan a utilizar otros servicios de biblioteca. Nitecki (1996) -al igual que Riñón Sanz (2000) solo en préstamo- desarrolla una interesante investigación sobre préstamo interbibliotecario, reserva y referencia, en la que mide con el SERVQUAL la satisfacción de los usuarios con respecto a dichos servicios. Si bien ese tipo de instrumentos se puede aplicar a un estudio en específico de un servicio en concreto, la propia autora reconoce que hay diferencia en la atención a los mismos, a efectos de mejorar su calidad. En el caso de reserva, indica que la preparación para responder preguntas aparece como LA estrategia para levantar el nivel de percepción del servicio. En cuanto a reserva Thomsen

(1999) señala que la información que puede recibirse en el servicio de referencia puede ayudar a colocar copias de los libros más solicitados allí, mejorando la satisfacción de los usuarios.

A pesar de ser un tema de enorme importancia, pues las transacciones son el corazón del servicio de una biblioteca, observamos entonces, poca investigación y reflexión en torno a ellos. Aunque es llamativo quizá la falta de investigación operacional en el asunto se debe a que a priori se piensa que no va a aportar muchos elementos para el rediseño y/o mejora de estos servicios.

Sin embargo, probablemente sean los servicios donde la opinión de los usuarios sería la más provechosa de recabar para evaluar la calidad de los mismos.

Los 3 servicios ofrecen una íntima comunicación y relación, siendo a veces ofrecidos en un mismo lugar y/o por la misma persona dentro de una biblioteca universitaria o académica.

1.8.3. Calidad en préstamo interbibliotecario y obtención de documentos:

A pesar de ser servicios relativamente comunes en bibliotecas universitarias, las referencias a los mismos no abundan en la literatura de calidad del área.

Whitehall (1992) explica que la recurrencia al préstamo interbibliotecario puede significar el empobrecimiento de la colección local, lo que le lleva a señalar la necesidad de tener un monitoreo de solicitudes que permita detectar áreas de la colección que necesitan de un mejor desarrollo. De este modo, el préstamo interbibliotecario estaría enfocado a la mejora de la colección y del servicio al usuario. Nitecki (1996) indica que son críticos el cumplimiento de los tiempos de entrega del material y los horarios de apertura del servicio de préstamo interbibliotecario. Connolly (1999) avala 4 elementos fundamentales en un contexto de medición de calidad del préstamo interbibliotecario: Costo del servicio, tiempo de espera, nivel de satisfacción y porcentaje de material recibido con respecto al solicitado. Asimismo, insiste en que las TIC deben de ayudar a la mejora del servicio.

Nitecki y Jones (2004) reportan la implementación de un servicio de préstamo directo de una universidad a otra, a fin de optimizar los tiempos que representa el préstamo interbibliotecario. De este modo nos presentan una forma de

mejoramiento del servicio de préstamo interbibliotecario en beneficio de los usuarios, pero requiriendo la cooperación interuniversitaria.

Quinn (1997) explica que la calidad en la obtención de documentos puede venir condicionada por la falta de pericia de los usuarios en buscar lo que hay en la biblioteca, generando conflictos, debido a que quizá haya material similar para llevar y el usuario puede no saberlo. Propone focalizar este tipo de servicios a graduados o de clases avanzadas, para evitar estas dificultades.

De todo esto que nos deja la literatura, podemos realizar algunas consideraciones que nos parecen pertinentes.

Si bien es cierto que en un esquema determinado de bibliotecas (bibliotecas únicas o centrales), el préstamo interbibliotecario puede ser signo de empobrecimiento de la colección, es una herramienta para la optimización de recursos en otros esquemas (bibliotecas con sedes departamentales o sistemas de bibliotecas en sistemas multicampus o multisede).

Esto último hay que evaluar sea bueno ante las diversas necesidades del usuario, pero no puede a priori darse un juicio negativo.

En cuanto a las propuestas hechas con Nitecki, más que limitar servicios a priori, la idea es analizar el por qué de la limitación de los usuarios para poder ubicar material similar. Ello lleva a evaluar la instrucción o formación de usuarios y el propio OPAC de la biblioteca, etc. Si el usuario sufre por una mala interface o bien no tiene suficiente formación para buscar en un catálogo, habrá que preguntarse si la calidad entre servicios no se ve condicionada y por ello no se puede recurrir a la salida fácil de limitar otros servicios, aunque se quieran hacer aparecer como para usuarios 'avanzados'.

1.8.4. Calidad en instalaciones y ambiente: El entorno de la biblioteca como edificio y ambiente es muy importante, aunque en la bibliografía consultada no se vincula en muchos casos a la calidad.

Sridhar (1995) trabaja este tema en la perspectiva de la mercadotecnia: Todo lo que se haga en las instalaciones y en el medio ambiente donde estarán los usuarios, será en función de la 'venta' de servicios de calidad, y resalta varios puntos interesantes, entre los que se encuentran la necesidad de 'vender' la calidad al staff en primer lugar. Brinda numerosas sugerencias, dejando claro que la calidad no se improvisa, sino que se planea en el diseño de las

instalaciones, equipamiento y distribución de espacios, así como en la iluminación de los mismos.

En general esto se alinea con la literatura del área que se basa en estándares de tipo arquitectónico y afines como los invocados por Chernik (1992), en los que hasta la regulación de la luz no queda al libre albedrío de nadie y donde esta normalización se preconiza como esencial para brindar instalaciones y servicios de calidad al usuario.

Quinn (1997) plantea que tanto el mobiliario como el ambiente bibliotecario debe favorecer la comodidad del usuario, incluso ofreciendo distracciones, como las que se ofrecen en aeropuertos, restaurantes, tiendas, etc.

Phipps (2001) comenta las experiencias en la Universidad de Maryland acerca del “Service Plus”, lo que otros desarrollan con los llamados “Information Commons”, pensando en instalaciones flexibles, más servicios, y un staff más preparado.

Por su parte, Ashcroft (2009), en un entorno de biblioteca 2.0, pronostica la profundización de un paradigma en donde la biblioteca se vuelve en un centro social y donde la apertura de áreas de 24 horas los 7 días de la semana se hace imperioso, a pesar de la contradicción que supone la reducción de visitas a la biblioteca física ante la proliferación y enorme disponibilidad de recursos de información electrónicos.

Y esto no es menor, pues parece necesario más insistir en una biblioteca virtual las 24 horas los 7 días de la semana, desde cualquier punto, que instalaciones abiertas para unas pocas personas durante la noche, donde se nota la ausencia de usuarios por razones naturales.

Lo que en sí estamos de acuerdo es que la biblioteca no puede renunciar en un ambiente universitario a ser más que una mera biblioteca o una biblioteca tradicional donde hay material y lugares dónde consultarlo.

Si el contexto permite ‘arriesgar’ y dar más servicio al usuario, pues, ¿por qué darlo? Si se tienen los recursos humanos y materiales necesarios, ¿por qué no ampliar la perspectiva del servicio con servicios añadidos? Esto no quiere decir que nos parezca lo mejor la visión de Quinn, simplemente porque la naturaleza de un aeropuerto- por seguir su ejemplo- es bien diversa a la de una biblioteca (circulación de todo tipo de personas para la navegación aérea), donde los distractores no deben superar su esencia (lugar de consulta y estudio).

1.8.5. Calidad en formación de usuarios: Cuando se habla de formación de usuarios, es importante aclarar que se está incluyendo de por sí la noción de 'instrucción a usuarios', pues, aunque no son los mismo, ésta última denominación queda incluida en aquella.

St. Clair (1996) sugiere que el conocimiento cabal del entorno académico y de investigación de una biblioteca universitaria es condición indispensable para poder diseñar cursos instruccionales de calidad.

Lapp (1996) se centra en la importancia de utilizar encuestas entre los participantes a cursos de instrucción en el uso de OPAC's, bases de datos bibliográficas y temáticas.

Sin ser tocado a fondo por los investigadores del área, ya Herson (2001) sugiere- en los programas instruccionales- la necesidad de implementar la calidad en el servicio.

Unos años después, Guise (2005) advierte sobre la importancia de evaluar los programas de instrucción a usuarios- ya mutando hacia los programas de 'Information Literacy'- y sugiere el inicio o despertar de una corriente que va en esa dirección. Esto, afianzado en la necesidad de justificar y evidenciar los impactos de importantes programas de instrucción implementados en instituciones académicas de manera masiva. Esto, sin contar con la creciente instrumentación de programas de instrucción a usuarios a través de los portales de las bibliotecas (Nazim y Saraf, 2005), que abre nuevos desafíos a este dinámico tipo de servicios.

Como se observa en los párrafos anteriores, hay un campo fértil para la investigación también en ésta área de servicios.

Sin embargo, podemos problematizar en que no es suficiente conocer el contexto académico como dice St Clair para poder diseñar cursos de calidad, sino que es necesario imbuirse en el modelo educativo para poder hacer de éstos un reflejo de lo que se está haciendo en el área académica. Al ser cursos, aunque los dé un servicio de apoyo, como lo es comúnmente considerada una biblioteca en una universidad.

Y esto último es otro asunto que debemos de precisar, según nuestra opinión: Los cursos de formación de usuarios no pueden quedar en una esfera periférica de la educación estudiantil, una especie de valor agregado. No, el uso de información es indispensable para toda la vida no solo académica sino

profesional del futuro egresado. ¿Cómo no considerara como parte de su formación esencial?

Cada vez las competencias de acceso y uso de la información preconizadas por la Association of College and Research Libraries de la American Library Association (1989) aparecen como competencias que debe de poseer un egresado universitario cualquiera sea su área peculiar de conocimiento.

De modo que el enfoque de calidad de esta formación de usuarios debería de alinearse a la calidad educativa universitaria y evaluarse en los mismos términos y quizá con las mismas herramientas.

1.9. Servicios y productos de calidad vs. Satisfacción del usuario

A pesar que la tendencia general de la literatura del área es a separar estos conceptos y diferenciarlos, autores como Echezuría, Gutiérrez y Rondón (2006) opinan que calidad y satisfacción del usuario son lo mismo.

Hernon y Whitman (2001) advierten que “servicio de calidad y satisfacción del usuario no son lo mismo”, pues parten de la noción que la satisfacción del usuario se puede convertir en una herramienta de diagnóstico de los servicios.

Hernon y Nitecki (2001), señalan que la calidad del servicio implica un conjunto de atributos específicos que son conocidos, mientras que la satisfacción del usuario responde más a lo emocional y a lo afectivo, a lo experimentado.

Kendadamath (2000) explica que los productos y servicios deben de satisfacer necesidades de los usuarios, las que deben ser conocidas y entendidas. De este modo la calidad se concreta como una respuesta multivariable a las necesidades concretas del usuario.

Cullen (2001) profundiza en la relaciones entre ambos conceptos, y revisa la literatura del área, explicando que la calidad del servicio está comprendida en la satisfacción del usuario, la antecede y la determina.

Hernon y Altmann (citados por Añorve Guillén, 2001), sostienen que la calidad es determinada por la satisfacción de los usuarios (lo contrario a lo sostenido por Cullen), lo que quizá confirme ese famoso dilema, en este asunto también, de qué es primero: El huevo o la gallina. También Drake (citado por St Clair,

1996) transmite la idea de que servicio de calidad es un 'arte' y no una 'ciencia'; que la calidad va a depender de cada individuo con sus expectativas, subjetividad y emocionalidad personales, y que es tan importante el producto como el proceso mismo.

Trasladado esto a las bibliotecas académicas, Pritchard (1996) opina que un servicio de calidad debe de satisfacer las necesidades académicas y educativas en los centros de estudio, impactando en el éxito de la institución, acompañando sus objetivos. En esa dirección se dirigen las afirmaciones de otros autores como Cagnoli (citado por Rebello, 2004).

En el mismo sentido, St. Clair (1996) es muy firme acerca de la necesidad de tener una clara información acerca del entorno académico al que va a servir la biblioteca: Puntos clave de la administración, educación, investigación y principales aspectos de los programas académicos cubiertos por la organización.

Como se puede observar, la discusión de este punto por los autores no es menor. Y esto es porque si se confunden ambos conceptos, en nuestra opinión no hay manera de buscar la mejora si se piensa que con una persona satisfecha se ha hecho todo lo posible.

Así, pues, un usuario puede quedar satisfecho por nuestra profesionalidad, nuestro trato e interés honesto; sin embargo, no necesariamente quiere decir que el servicio brindado oportunamente sea de calidad. Puede ser que no se hayan podido cubrir las expectativas o necesidades del usuario y la satisfacción de éste puede haber quedado en buena posición.

Esto es sumamente importante, pues se pueden utilizar distractores o estrategias para poder dejar al usuario satisfecho, pero sin haber cubierto sus necesidades a cabalidad. En resumen: La calidad incluye satisfacción, pero la no al revés.

1.10. Gestión de la calidad en bibliotecas

En la literatura de ByCI, hay abundancia de autores que tratan este asunto y se repasarán aquellos que se centran en bibliotecas y, fundamentalmente, en bibliotecas universitarias y/o académicas.

Hsieh, Chang y Lu (2000) explican que las limitaciones presupuestales y la creciente presión sobre las bibliotecas para satisfacer las necesidades de sus usuarios, ha provocado la necesaria implementación de la administración de la calidad en años recientes.

Por lo contrario, otros autores como Hernon y Altmann (1996) afirman que la efectividad fue medida desde hace varias décadas en las bibliotecas, y ello constituyó la primera etapa de administración de la calidad en las bibliotecas, cuyos comienzos los sitúa Pritchard (1996) por los años '60 del siglo pasado.

Este último autor hace una interesante revisión de la literatura, de la cual se deriva que hacia la década de los años '80 se realizaron importantes aportaciones (como el caso pionero de Lancaster, 1977) en la línea de evaluar bibliotecas y utilizar mediciones para hacerlo. De todos modos, el mismo Pritchard señala que ya algunos autores en la década de los años '70 habían introducido la idea de tener en cuenta la satisfacción del usuario, no solo en medir procesos.

El movimiento de la Administración Total de la Calidad cobra fuerza a partir de los '90 en las bibliotecas, con importantes esfuerzos de inculcación de esta tendencia en las bibliotecas universitarias (por ejemplo St. Clair, 1996).

Ya en el presente siglo se presentan tendencias que quieren unir los conceptos derivados de la administración del conocimiento con los conceptos de calidad, como en el caso de la experiencia portuguesa descrita por Ochoa y Gaspar Pinto (2006). Más recientemente la tendencia a visualizar la importancia del liderazgo y los efectos de las competencias del personal en la calidad de los productos-servicios, lleva a acercarse al movimiento de las competencias a la administración de la calidad (Idem.), de la que- en definitiva- aquél es parte.

Nosotros, en esta investigación, estamos de acuerdo con esta perspectiva delineada por Ochoa y Gaspar Pinto. La vinculación de los distintos factores que intervienen en una administración de bibliotecas es fundamental para poder abordar de manera integral el asunto y poder tener éxito en la implementación de una forma de gestión.

1.11. Tendencias de gestión

Las diversas escuelas de administración desde mitad del siglo pasado al presente suelen ir acompañadas de visiones de calidad de diverso tipo.

Arriola Navarrete (2005) explica que hay una evolución en las prácticas de calidad, que él identifica con una evolución del concepto de calidad: La inspección, Control de proceso, Control integral de la calidad y Calidad Total.

Hsieh, Chang y Lu (2000) identifican en los primeros dos señalados anteriormente, formas o tendencias de la administración de la calidad. Por supuesto que la calidad por inspección significa que el análisis se centra en la eliminación de defectos en los productos. En el caso de la calidad por el proceso de control, implica el uso del llamado Ciclo Deming, que consiste en estudiar metódicamente los procesos para poder detectar problemas y solucionarlos adecuadamente. Hsieh, Chang y Lu, también refieren la tendencia de calidad por diseño, la que insiste en que el diseño del producto/servicio debe ser previamente realizado en función y conformidad con las necesidades de los usuarios/clientes.

Burguess (citado por Brockman, 1992), se adhiere a la visión de Arriola Navarrete en cuanto a que son pasos en la historia de la administración de la calidad, pero incluso agrega pasos previos, ligando su origen incluso a etapas previas a la Revolución Industrial.

Brockman (1992) también reconoce la visión del aseguramiento de la calidad como una noción asumida por las Normas BS5750/ISO 9000 en ese momento, y que difiere del concepto de calidad total, pues no posee un enfoque de mejora continua.

La perspectiva de calidad total es la más tratada en la literatura en ByCI, por lo menos es la conclusión a la que se alcanza revisando la literatura del área sobre el tema.

Riggs (1992) explica que los gurús de esta perspectiva han sido Philip Crosby, W. Edwards Deming y Joseph Duran. Si bien trabajaron en diversos momentos, partiendo de Japón a Estados Unidos, con algunas variantes, en momentos diferentes de la segunda mitad del siglo pasado, los principales puntos de la perspectiva les unen: Compromiso total, dirección al usuario, eliminar el

retrabajo, énfasis en equipos de trabajo, asignar alta prioridad al entrenamiento o capacitación, emponderar a la gente en sus posiciones laborales y respetarla, y crear una estima por la calidad.

La aplicación de esta perspectiva en bibliotecas se va dando paulatinamente, generándose experiencias interesantes, como las señaladas por Alcón, et al. (1993), donde se destaca la creación de servicios esenciales (ampliar horarios, acceso libre a las publicaciones periódicas, búsqueda bibliográfica, obtención de documentos).

Sirkin (citado por Masters, 1997) señala que las aplicaciones pueden ser numerosas y que pueden ir de acciones simples -como hacer folletos informativos de la biblioteca, emplear señalización, simplificar la revisión de materiales-, hasta medidas más complejas, como formar equipos interdepartamentales, implementar nuevos o cambiar servicios, etc.

Muy interesante es la experiencia relatada por Stein, et al. (2008) en torno a un caso práctico en el que se aplicaron numerosas herramientas (incluyendo sugerencias del staff, recorridos personales, 'espías', análisis de escenarios, mapeo de actividades, etc.) para la detección de oportunidades de mejora continua en los puntos de servicio de una biblioteca americana.

Simplemente, como para mencionar, perspectivas como las señaladas por Ochoa y Gaspar Pinto (2006), acerca de la administración del conocimiento en las bibliotecas, descubre enormes posibilidades en un enfoque distinto, siguiendo los postulados del conocimiento tácito y explícito, así como las herramientas propias (prácticas de valor, comunidades de práctica, etc.) de dicha perspectiva.

Como se desprende de esta revisión de literatura, los diversos autores consultados no suelen entender lo mismo cuando hablan de calidad, pues dependen de la perspectiva desde la que estén hablando.

Esto genera problemas, pues las nociones no se pueden a veces comparar, así como los análisis y los resultados de aplicación y uso de herramientas.

Sin dejar de entender esto, para cada contexto, el concepto de calidad va evolucionando, así como lo hace la administración.

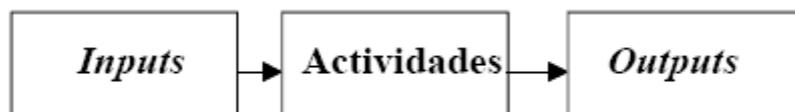
1.12. Herramientas para medir y gestionar la calidad en Bibliotecas y Unidades de Información

Si bien este tema es muy vasto, se tratará de simplificar la descripción de muchas de estas herramientas, pues no es el objetivo central de este trabajo.

a. Las mediciones: Como se dijo anteriormente, la calidad se vio vinculada más a mediciones de salidas de procesos: Cantidad de libros comprados y procesados, cantidad de préstamos; cantidad de usuarios atendidos, etc. En general, en esta visión, más es mejor (Jager, 2004).

La medición de los procesos típicos en las bibliotecas se ha basado en el siguiente esquema básico.

Figura 1: Elementos típicos de procesos.



En los outputs o salidas se suelen fijar estas mediciones -pues son los productos/servicios efectivamente verificables en las actividades de una biblioteca-, a partir de los inputs o entradas: libros circulados, terminales disponibles, recursos catalogados, etc. En general se realiza una evaluación de estos números, relacionándolos ya sea con metas, ya sea con las actividades realizadas en cada servicio de biblioteca (Melo, 2004). Esto es lo que comúnmente se denominan indicadores de desempeño, registrándose en la literatura casos como los de Vergueiro y Carvalho (2001), en donde se intenta aplicar en bibliotecas universitarias especializadas.

Hernon y Altmann (1998) realizan un análisis profundo acerca de las mediciones, las que deben responder –en su visión- a 11 preguntas acerca de lo que se va a medir, el significado que se dará a la medición resultante y el juicio acerca de lo bueno o la calidad del proceso/producto/servicio a ser mensurado.

Más recientemente, las mediciones han quedado en entredicho por la profusión de información electrónica, cuyo uso cuestiona ratios tradicionales, como el de número de préstamos por usuario (Pinto, Balagué y Anglada, 2007).

b. Las encuestas: Estas son las herramientas 'favoritas' de los investigadores, que se han centrado en instrumentos basados en las mismas. Así, por ejemplo, el SERVQUAL, se basa en una encuesta de 22 preguntas en 5 secciones, diseñada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (citados por Hernon y Nitecki, 2001), en la que se pregunta al usuario sobre su percepción de los servicios en 3 contextos: El mínimo nivel deseado, las expectativas del servicio deseado, y la percepción del servicio brindado (Cook y Thompson, 2000). Esta herramienta, aplicada a los servicios en general, es utilizada para medir la diferencia entre las expectativas de los usuarios y el servicio percibido por el usuario (Nitecki y Hernon, 2000), existiendo una discusión entre los investigadores sobre si debe orientarse al diagnóstico o la evaluación (Cullen, 2001).

En los últimos años ha dado paso al LibQUAL+, cuya filosofía es igual a la explicada para el SERVQUAL, pero que tiene una adaptación específica a las bibliotecas, como es explicado por Cook y Heath (2001). Esta adaptación toma en cuenta 4 dimensiones: Afecto al servicio, efectividad, recursos y tangibles, y es criticada por no tener la suficiente validación por Hernon y Nitecki (2001).

Como quiera, esta herramienta ayuda a determinar cómo el usuario percibe el servicio de calidad ofrecido por la biblioteca, entre otros beneficios (Herrera-Viedma, López-Gijón y Avila, 2008),

En España se ha desarrollado el BiQual, como herramienta para la evaluación y el estudio de la calidad en bibliotecas universitarias, particularmente las de Ciencia y Tecnología (Pinto, Fernández Marcial y Gómez-Camarero, 2007), que si bien se basa en el SERVQUAL y el LIBQUAL, refleja diversas dimensiones a medir: Accesibilidad, Funcionalidad, Comunicación, Usabilidad de los servicios, Servicios de valor añadido y Proyección de tendencias de la biblioteca.

A estas herramientas, autores como St. Clair (1996) le adicionan algunas semejantes, como la distribución de cuestionarios y los contactos directos con

los usuarios, así como contactos por teléfono y correo electrónico (Hernon y Altmann, 1998).

c. Estándares: Estos se pueden basar en indicadores, como en el caso de las Normas ISO 11620. El objetivo de las mismas, es “Valorar el grado en el que se satisface al usuario con los servicios bibliotecarios como un todo o con diferentes servicios de la biblioteca.” (ISO 11620, 1998).

Estos indicadores, 29 en la mencionada Norma, aparecen acompañados de un objetivo, un alcance, una definición del indicador, métodos para obtenerlo, interpretación y factores que le pueden afectar, fuentes e indicadores relacionados.

Esta estructura es similar en los estándares de la IFLA (Poll y Boekhorst, 2007).

Las Normas ISO 11620 no tienen indicadores de desempeño para la formación de usuarios y en servicios electrónicos en general, lo que sí es recogido por la Norma ISO 2789: 2003 (Melo, 2004).

En cuanto a los estándares de la ISO 9001: 2008, son utilizados más que nada a efectos de certificar un sistema de calidad (Contreras Contreras, 2005). Implantadas en organizaciones comerciales, comienzan a aplicarse a organizaciones educativas, entre ellas las universidades, y dentro de ellas a las bibliotecas. Las bibliotecas pueden certificar algunos o todos sus procesos y la implantación de un sistema de calidad les ayuda a controlar y mejorar sus procesos, lo que ayudará a la mejora de sus productos/servicios (Arriola Navarrete, 2005), posibilitando la certificación por una entidad externa, lo que asegura el seguimiento y monitoreo del sistema implementado.

En este sentido es importante mencionar que se ha desarrollado una guía para construir un sistema confiable de administración de la calidad en el caso de los países nórdicos, como lo indica Clausen (1995).

Además de los estándares señalados, es importante señalar que en México la existencia de los estándares del COMPAB-IES (2005), y como normas que son incluidos en certificaciones más generales, están los manejados por la SACS (2005), que poseen en sus especificaciones una sección dedicada a las bibliotecas en universidades y escuelas superiores.

Así podríamos sintetizar las ventajas y desventajas de estos estándares a los efectos analizados.

Tabla 4: Ventajas y desventajas de distintos estándares aplicados a bibliotecas universitarias/académicas.

ESTÁNDAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> -Estándar de mayor reconocimiento internacional. -Incluye perspectiva de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implica considerable capacitación 'extraña' al área de ByCI. - Hay que adaptarlo a bibliotecas; es muy genérico.
ISO 11620	<ul style="list-style-type: none"> -Apunta al área específica de bibliotecas. -Intención de evaluar la satisfacción del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores poco elaborados para una evaluación de calidad. - Se asienta sobre una visión numérica de la calidad de los procesos.
SACS	<ul style="list-style-type: none"> -Indicadores en un marco educativo. -Obliga a la organización a no desconocer lo referido a la biblioteca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigencias en un marco estadounidense. - No preciso; indica generalidades.
COMPAB-IES	<ul style="list-style-type: none"> -Incluye estándares precisos para bibliotecas. - Incluye indicadores más elaborados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco reconocimiento en el medio universitario. - Dificultades para convencer sobre su implantación.

El cuadro precedente nos explica que cada estándar tiene debilidades y fortalezas propias que deberá de analizar cada ByUI para determinar el que más o los que más (puede trabajarse con más de uno) se adecua/n a su contexto e intereses específicos.

d. Grupos de enfoque: Algunos autores como Leitao y Vergueiro (2000), Satoh, et al. (2005), Cullen (2006), entre otros, utilizan este instrumento.

El grupo de enfoque (o focus group) es una entrevista simultánea, realizada con varias personas (entre 6 y 10, con un moderador, según Hernon y Altmann, 1998) la que arroja mucha información, y que es conveniente realizar cuando los usuarios/clientes no conocen mucho un producto o servicio, o cuando se quiere entender el comportamiento de los propios usuarios/clientes, o bien para saber la valoración que hacen de un producto o servicio determinado (Del-Ducca Barbedo, et al., 2003).

Leitao y Vergueiro (2000) indican que su uso en el ambiente de la información se comenzó a dar por los años de la década de los '80, y en su estudio indican que lo utilizan como medio para profundizar en el estudio sobre aspectos de evaluación del personal de los servicios bibliotecarios por parte de los usuarios. Hernon y Altmann (1996) atestiguan el uso activo del grupo de enfoque en su estrategia de implantación de los servicios de calidad en bibliotecas.

St. Clair (1996) habla de una variante (entrevista dirigida), como una herramienta de apoyo a esta técnica o para realizar entrevistas uno a uno.

e. Benchmarking: Esta herramienta consiste en comparar sistemáticamente el desempeño de servicios de una biblioteca contra otras, para lograr determinar mejores prácticas, que ayuden a una mejora en la gestión de la propia ByUI, ayudando a su apertura a nuevas ideas y adaptaciones (Melo, 2003, 2004), así como en el cambio de procesos (Cullen, 2003). Esto es lo que llaman Hernon y Altmann (1998) benchmarking competitivo, a diferencia del benchmarking interno, que es el que indican se utiliza comúnmente en las bibliotecas, en el que se compara un mismo proceso nuevo con uno anterior. Su uso va asociado a TQM, pero sin embargo investigadores como Wilson y Town (2006), señalan que el éxito de su uso en bibliotecas va unido a la madurez de las mismas, y otros, como Williamson y Exon (1996), señalan que es difícil hacer benchmarking cuando hay muchas diferencias entre las universidades que se piensa comparar. Alonso Arévalo y Martín Cerro (2000) previenen del uso indebido o incompleto de esta herramienta, pues explican que es fácil solamente comparar datos y estadísticas (benchmarks) y no comparar analizando lo que se hizo, cómo se hizo, etc.

f. *Balanced Scorecard*: Esta herramienta fue desarrollada por Kaplan y Norton (1996) para empresas comerciales, pero las bibliotecas la han comenzado a utilizar más que nada en su orientación a usuarios, donde se puede enfocar la penetración del mercado y el uso de los recursos de biblioteca por el mismo. La adaptación del cuadro de mando incluye numerosas variantes, según sean los indicadores escogidos, más sin embargo la filosofía del cuadro de control de mando permite no tener indicadores aislados, sino indicadores que pueden ser vistos todos en su conjunto (Poll. 2001). En este sentido, autores como Jager (2004) defienden el uso de esta herramienta en bibliotecas porque permite integrar la perspectiva del usuario con la perspectiva financiera (presupuestos y costos), con la perspectiva de procesos interna (rapidez, comunicación) y con la perspectiva de aprendizaje/crecimiento (reclutamiento y desarrollo de personal, desarrollo de infraestructura).

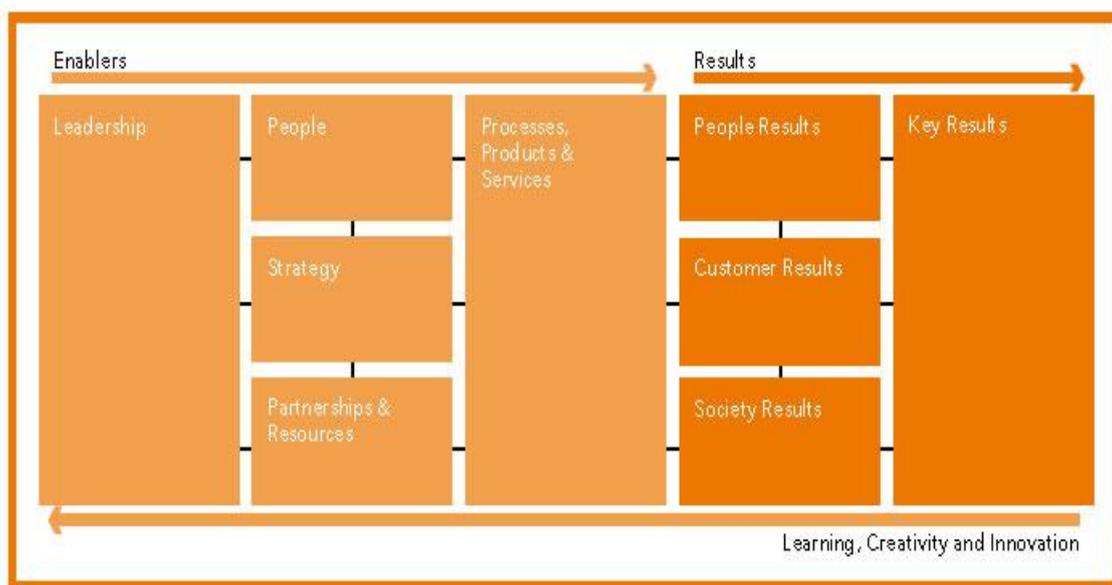
g. *Seis Sigma*: Desde que Crosby (1984) difundió el concepto de 0 defecto, comenzó a ganar terreno en las empresas la aplicación de esta herramienta, que implica llevar la operación de la organización a cero error, basando el seguimiento en datos (Di Domenico y De Bona, 2004). Basado en 6 principios (enfoque al usuario, dirección basada en hechos y datos, concentración en procesos, dirección proactiva, colaboración sin barreras y la perfección), según los autores antes señalados, es de utilidad en bibliotecas universitarias, pues, incluso combinándose con el cuadro de mando integral, permite el seguimiento de los procesos más estratégicos de la organización. Kim (2006) señala como requisito básico el entender los procesos de biblioteca y tener conocimiento sobre los mismos para poder aplicar la herramienta de manera eficiente.

h. *Modelo EFQM*: Llevado adelante por la European Foundation for Quality Management (1991), con el patrocinio de la Unión Europea, consiste en un modelo de autoevaluación, que se asienta en un análisis detallado del sistema de administración de la organización (Contreras Contreras, 2005). Este análisis se basa en criterios, cinco de los cuales son medios (liderazgo, política y estrategia, personas, compañeros y recursos, y procesos), y cuatro son resultados (satisfacción de los clientes, satisfacción de los colaboradores, impacto en la sociedad, y resultados) (Melo, 2003). Hay experiencias relatadas

en la literatura acerca de la aplicación de esta herramienta en bibliotecas universitarias (como el reportado por Alonso Arévalo, 2003).

En España, la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación), al adoptar un modelo para evaluar el servicio de la biblioteca universitaria, adapta el EFQM a la realidad de la misma, buscando integrar un autodiagnóstico con una evaluación externa de expertos (Berrio Gracia, 2007).

Figura 2: El Modelo EFQM.



Fuente: <http://www.efqm.org/en/tabid/132/Default.aspx>.

Aparte de estas herramientas, en la literatura se evidencia el uso de otras, como la planificación estratégica, las cartas de servicios (compromisos escritos y publicados por la organización para conocimiento general de los usuarios), y los grupos de mejora o círculos de calidad (Pinto, Balagué y Anglada, 2007).

1.13. Referencias bibliográficas

Abram, S. (2006). *The future is now: Shifting demographics, emerging competencies, and the Canadian library workforce*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 de la World Wide Web: <http://www.powershow.com/view/2329b->

[NDRhM/The Future is Now Shifting Demographics Emerging Competencies and the Canadian Library Workforce](#)

Alcon, S., Fornasari, A., Gómez, N. D. y Nardi, A. M. (1993). El concepto de calidad total aplicada a un centro de información. En: *Actas Cuarto Encuentro para la Integración de Bibliotecas y Centros de Documentación de las Fuerzas Armadas, Buenos Aires*. Recuperado el 25 de noviembre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web:

<http://eprints.rclis.org/archive/00007994/01/calidadtotal.pdf>

Allison Bennett, B., Kasowitz A. y Lankes, D. (2000). Digital reference quality criteria. En: Lankes, R. D., Collins, J. W., y Kasowitz, A. S. (Eds.), *Digital reference service in the new millennium planning, management, and evaluation* (pp. 69-80). New York: Neal-Schuman.

Alonso Arévalo, J. y Martín Cerro, S. (2000). Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información. En: *Actas 3as Jornadas de Bibliotecas Universitarias de Castilla y León, Burgos*. Recuperado el 25 de noviembre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: <http://eprints.rclis.org/archive/00001604/01/5.htm>

Alonso Arévalo, J. (2003) Evaluación de bibliotecas universitarias con el Modelo EFQM. En: *Anais Encontro das Bibliotecas do Ensino 1*, Lisboa (Portugal). Recuperado el 25 de noviembre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: <http://eprints.rclis.org/archive/00001605/02/Lisboa5.pdf>

American Library Association (1989). *Final report*. Chicago, Ill: The Association.

Añorve Guillén, M. A. (2001). Servicios de información de calidad: posibilidad en América Latina. *Liber: Revista de Bibliotecología*, 3(3), 5-10.

Arriola Navarrete, O. (2005). La gestión de calidad en las bibliotecas universitarias: una perspectiva desde las normas ISO. En: *XXXVI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía: Memoria Mayo 3-6 del 2005 Ixtapa, Zihuatanejo*

(México). Recuperado el 25 de noviembre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: <http://eprints.rclis.org/archive/00004947/01/lagesti%C3%B3ndecalidad.pdf>

Ashcroft, L. (2009). Predictions for the future world of work: challenges for information professionals. En: *17th annual BOBCATSSS symposium (Bobcatssss 2009)*, Porto (Portugal), 28-30 January 2009. Recuperado el 30 de junio de 2009 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: <http://eprints.rclis.org/15905/1/86.pdf>

Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (2004). *Anuario estadístico 2004: Población escolar de licenciatura y técnico superior en universidades e institutos tecnológicos*. México: La Asociación.

Beall, Jeffrey (2005). 10 Ways to Improve Data Quality. *American Libraries*, 36(3), 36-37.

Berrio Gracia, Cristina (2007). La calidad en las bibliotecas universitarias: el plan de mejoras. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, No 86-87, 55-77.

Blattmann, Ursula y Reis, Margarida Maria de Oliveira (2004). Gestão de processos em bibliotecas. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciencia da Informação*, 1(2), 1-17. Recuperado el 8 de agosto de 2011 de la base de datos del IBICT en la World Wide Web: <http://dici.ibict.br/archive/00000400/>

Brockman, J. R. (1992). Just another management fad? The implications of TQM for library and information services. En: O'Neil, Rosanna M. (Ed.), *Total quality management in libraries: A sourcebook* (pp. 78-87). Englewood, CO: Libraries Unlimited.

Brophy, P. (2004). The quality of libraries. En: Poll, R., Hilgemann, K., y Boekhorst, P. t. (Eds.) (pp. 30-46). *Die effektive Bibliothek*. München: K. G. Saur.

Brown, Carolyn T. (2005). Portals to the world: A Library of Congress guide to web resources on international topics. En: Michalak, Sara C. (Ed.). *Portals and libraries* (pp. 37-56). Binghamton, N.Y.: Haworth Information Press.

Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor. *Occupational Outlook Handbook, 2010-11 Edition*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 de: <http://www.bls.gov/oco/ocos068.htm>

Calvert, P. J. y Herson, P. (1997). Surveying service quality within university libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 23 (5), 408-415.

Calvert, P. J. (2004). Measuring customer service effectiveness. *The Electronic Library*, 23(2), 251-252.

Carsen, T. M., Bertolesi, M. y Lencinas, V. (2004). Aproximación a una crítica sobre los modelos de gestión bibliotecológica vigentes. En: *Actas 1er Foro Social de Información, Documentación y Bibliotecas, Buenos Aires (Argentina)*. Recuperado el 25 de noviembre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: <http://eprints.rclis.org/archive/00004935/01/32.pdf>

Chao, Hungyune (2002). Assessing the quality of academic libraries on the Web: The development and testing of criteria *Library & Information Science Research*, 24(2), 169-194

Charbonneau, Michael D. (2005). Production benchmarks for catalogers in academic libraries. *Library Resources & Technical Services*, 49(1), 40-48. Recuperado el 28 de mayo de 2008 de la base de datos Academic Research Library.

Chernik, B. E. (1992). *Introduction to library services*. Library science text series. Englewood, Co.: Libraries Unlimited. Chap.10. pp. 143-157.

Clausen, Helge (1995). The Nordic information quality project: The final report. *New Library World*, 96(1121), 4-10. Recuperado el 8 de marzo de 2008 de la base de datos Emerald Fulltext.

Connelly, Pauline (1999). Interlending and document supply: A review of recent literature – XXXV. *Interlending & Document Supply*, 27(1), 33-41.

Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior (México) (2005). *Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior e investigación*. Guadalajara, Jal., Méx.: El Autor.

Contreras Contreras, F. (2005). Medición, evaluación y acreditación de la calidad de los servicios en las unidades de información. *Bibliodocencia: Revista de Profesores de Bibliotecología* (8). Recuperado el 25 de noviembre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: http://eprints.rclis.org/archive/00005289/01/8_6.pdf

Cook, C. y Heath, F. M. (2001) Users' perceptions of library service quality: A LibQUAL+ qualitative study. *Library Trends*, 49(4), 548-583.

Cotta-Schonberg M. y Helsted P. (1994). The changing concept of quality in libraries. *INSPEL*, 28(2), 208-210.

Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears the art of hassle-free management*. New York: McGraw-Hill.

Cullen, R. (2001). Perspectives on user satisfaction surveys: Academics libraries. *Library Trends*, 49(4), 662-686.

Cullen, R. (2003). *Benchmarking: Overview and context*. Presentado en el World Library and Information Congress, 69th IFLA General Conference and Council, Berlin. Recuperado el 25 de mayo de 2009 de la base de datos de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios e Instituciones en la World Wide Web: <http://archive.ifla.org/IV/ifla69/papers/015e-Cullen.pdf>.

Cullen, R. (2006). Operationalising the focus/values/purpose matrix: A tool for libraries to measure their ability to deliver service quality. *Performance Measurement and Metrics*, 7(2), 83-99.

Del-Ducca Barbedo, S. A., Sanches da Silva, Carlos Eduardo, Batista Turrioni, João, Silva Peçanha, Andréa (2003). *Avaliação dos serviços e identificação de oportunidades através do Desdobramento da Função Qualidade: Aplicação em uma biblioteca da área de saúde*. Trabajo presentado en el 4º CBGDP. Gramdo, RS, Brasil, 6-8 out. Recuperado el 4 de febrero de 2011 de la base de datos de la Universidad de la Universidade Federal de Itajubá en la World Wide Web:

<http://www.iem.unifei.edu.br/sanches/Pesquisa/Artigos%20publicados/a40.PDF>

Del-Ducca Barbedo, S. A., Vergueiro, W. C. S. (2007). Servicios y productos en las bibliotecas virtuales: ¿disponibilidad vs calidad? (Panel). En: *2do Congreso Iberoamericano de Bibliotecología*. Buenos Aires, 14-17 de abril. Recuperado el 7 de noviembre de 2008 de la World Wide Web

http://www.abqra.org.ar/fotos/2CIB/Barbedo_Vergueiro.pdf

Derfert-Wolf, L., Górski, M. M., Marcinek, M. (2005). Quality of academic libraries - funding bodies, librarians and users perspective: a common project of Polish research libraries on comparable measures. En: *Proceedings 71st IFLA Council and General Conference*. Oslo, Norway. Recuperado el 25 de noviembre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web:

<http://eprints.rclis.org/archive/00004914/01/derfert.pdf>

Di Domenico, A. y De Bona, G. S. (2004). Implementando nuevos paradigmas de gestión en bibliotecas universitarias: Seis Sigma como filosofía del gerenciamiento. *Biblios: Revista Electrónica de Ciencias de la Información* (20). Recuperado el 25 de noviembre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: http://eprints.rclis.org/archive/00003019/01/2004_33.pdf

Domínguez Sanjurjo, María Ramona (1996). *Nuevas formas de organización y servicios en la biblioteca pública* (1ª ed.). Gijón: Trea.

Echezuría, Jorge, Gutiérrez, Melany, Rondón, María Carolina (2006). *Diseño de estrategias para optimizar la calidad de los servicios de la Biblioteca Marcel*

Roche del Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC). Tesis de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela.

Edgar, W. B. (2006). Questioning LibQUAL+(TM): Expanding its Assessment of Academic Library Effectiveness. *Portal: Libraries and the Academy*, 6(4): 445-465.

Edwards, S. y Browne, M. (1995). Quality in information services: Do users and librarians differ in their expectations?. *Library & Information Science Research* 17(2),163-182.

Escalona Ríos, Lina (2004). La evaluación del servicio de consulta ¿calidad o cantidad?. *Biblioteca universitaria: Revista de la Dirección General de Bibliotecas*. Nueva época, 7(1), 12-22.

Głowacka, Ewa (2002). An introduction into quality assurance and total quality management with reference to library and information institutions. *Biuletyn EBIB* (1/30). Recuperado el 30 de octubre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: http://eprints.rclis.org/archive/00006034/02/glowacka_QA_TQM_ang.pdf

Gonçalves, Marcos André, Moreira, Bárbara L., Fox, Edward A. y Watson, Layne T. (2007). "What is a good digital library?" – A quality model for digital libraries. *Information Processing & Management*, 43(5), 1416-1437.

Guerrini, Mauro (2002). Il catalogo di qualità: che vi sia ciascun lo dice, dove sia, nessun lo sa. En: Guerrini, Mauro (Ed.). *Il catalogo di qualità* (pp. 17-50).-- Firenze: Pagnini e Martinelli: Regione Toscana. -- (Toscana beni librari; 15).

Guise, Janneka L. (2005). Toward a template for systematic reference and instruction programme analysis. *New Library World* 106(1/2), 29-42.

Hernon, P. (1996). Service quality in libraries and treating users as customers and non-users as lost or never-gained customers. *Journal of Academic Librarianship*, 22 (3), 171-172.

Hernon, P. (2001). Service quality: a research agenda. *Journal of Academic Librarianship*, 27(5), 349–351.

Hernon, P., y Altman, E. (1996). *Service quality in academic libraries: Information management, policy, and services*. Norwood, N.J.: Ablex.

Hernon, P., y Altman, E. (1998). Assessing service quality: Satisfying the expectations of library costumers. Chicago & London: ALA.

Hernon, P. y Calvert, P. (2005). E-service quality in libraries: Exploring its features and dimensions. *Library & Information Science Research*, 27(3), 377-404.

Hernon, P. y Nitecki, D. A. (2001). Service quality: A concept not fully explored, *Library Trends*, 49(4), 687-708.

Hernon, P. y Whitman, J. R. (2001). *Delivering satisfaction and service quality: A customer-based approach for libraries*. Chicago: American Library Association.

Herrera-Viedma, E.; López-Gijón, J.; Avila, B. (2008). Satisfacción de usuarios y calidad. El modelo LibQual y su aplicación en bibliotecas españolas e iberoamericanas. En: *Coloquio ALCI 2008*, Veracruz (México), 21-23 Septiembre. Obtenido el 8 de octubre de 2009 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: http://eprints.rclis.org/14886/1/C6_Lopez-Gijon.pdf

Hsieh, P. N., Chang P. L. y Lu K. H. (2000). Quality management approaches in libraries and information services. *Libri*, 50(3), 191-201.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (2008). *Sistemas de gestión de la calidad- requisitos (ISO 9001:2008)*. México: INMC.

International Organization for Standardization. (1998). *Information and documentation, library performance indicators = information et documentation, indicateurs de performance des bibliothèques*. International standard, ISO 11620. Genève, Switzerland: ISO.

Jager, Karin de (2004). *Counting what matters To measure what counts*. Recuperado el 27 de mayo del 2009 de la base de datos de la Stellenbosch University Library and Information Service en la World Wide Web: <http://www.lib.sun.ac.za/sym2004/Presentations/KdeJStellenbosch.ppt>.

Jativa Mirelles, María Victoria (2004). Indicadores de calidad aplicables al análisis, evaluación y comparación de opacs. *El Profesional de la Información*, 13(1), 28-46.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Kendadamath G C: (2000?). Marketing of library and information systems. En: *Communication support for sustainable development*. Dipak De y Basavaprabhu Jirli (Eds.). Jangamawadi Math, Varanasi. Recuperado el 19 de mayo de 2008 de http://www.bhu.ac.in/InstituteofAgriculturalSciencesBHU/EXTENSION_EDUCATION/Winter%20School/WS_13.pdf

Kim, D.S. (2006). *A Study on introducing Six Sigma theory in the library for service competitiveness enhancement*. Trabajo presentado en la 72nd IFLA General Conference and Council 20-24 Aug. 2006 Seoul, Korea. Recuperado el 30 de agosto de 2007 de la base de datos de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios e Instituciones en la World Wide Web: <http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Kim-en.pdf>

Kotler, P., Armstrong, G., y Meza Staines, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia* (5ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Kotler, P., y Andreasen, A. R. (1996). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Kumar Sahu, A. (2007). Measuring service quality in an academic library: An Indian case study. *Library Review*, 56(3), 234-243.

Khurshid, Zahiruddin (1997). The application of *TQM* in cataloguing. *Library Management*, 18(6), 274-279.

Lancaster, P. W. (1977) *The measurement and evaluation of library services*. Washington, DC: Information Resources Press.

Lapp, Erdmute (1996). Information services and user training in the electronic library. *Library Management*, 17(7), 31-36.

Leitão B.J., Vergueiro W. (2000). Using the focus group approach for evaluating customers' opinions: the experience of a Brazilian academic library. *New Library World*, 101(2), 60-65.

Li, Lili (2006). Leveraging quality web-based library user services in the digital age. *Library Management*, 27(6-7), 390-400.

Martey, A.K (2000). Marketing products and services in academic libraries in Ghana. *Libri*, 50(4), 261-268.

Martín Michavila, Mariano (2009). *A discovery solution from Ebsco*. Recuperado el 31 de enero de 2011 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/14193/1/EBSCO_Discovery_Service.pdf

Masters, D.G. (1997). *Total quality management in libraries*. Recuperado el 28 de septiembre de 2007 de la base de datos ERICDigest.Org en la World Wide Web: <http://www.ericdigests.org/1997-1/tqm.html>

Melo, Luiza Baptista (2003) *Avaliação da qualidade em bibliotecas e serviços de informação: metodologias e instrumentos*. Presentado en las Jornadas GABUP, Porto (Portugal). Archivo de datos. Recuperado el 25 de noviembre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: http://eprints.rclis.org/archive/00005141/01/4_lbm.pdf

Melo, Luiza Baptista (2004). Estatísticas e avaliação da qualidade e do desempenho em bibliotecas e serviços de informação: Investigações recentes e novos projectos. En: *Anais 8º Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, Estoril (Portugal)*. Recuperado el 25 de noviembre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: http://eprints.rclis.org/archive/00004156/01/EstAvalBSI_LM_2004.pdf

Mendelsohn, Jennifer (1997). Perspectives on quality of reference service in an academic library: A qualitative study. *RQ*, 36:544–57.

Nagata, A., Satoh, J., Gerrand, S. y Kytömäki, P. (2004). The dimensions that construct the evaluation of service quality in academic libraries. *Performance Measurement and Metrics*, 5(2), 53-65.

Nascimento, R.B. do, Trompieri Fihlo, N. y Freire Barros, Giovania (2005, set./dez.). Avaliação da qualidade dos serviços prestados nas unidades de informação universitárias. *Transinformação, Campinas*, 17(3), 235-251.

Nazim, Mohammad y Saraf, Sanjiv (2005). Digital Libraries: Contents & Services. En: *Proceedings 3rd PLANNER: Digital Collection development and E-Journal Management in Libraries*, pp. 101-105. Recuperado el 7 de noviembre de 2008 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: <http://eprints.rclis.org/archive/00012390/>.

Nitecki, D. A. (1996). Changing the concept and measure of service quality in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 22(3), 181-191.

Nitecki, D. A. y Herson, P. (2000). Measuring service at Yale University's libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 26(4): 259-273.

Nitecki, D. A. y Jones, C. L. (2004). Borrow direct: Its impact on service quality at Yale University Library. *Interlending & Document Supply*, 32(3), 146-151.

Ochôa, P. y Gaspar Pinto, L. (2006). *Quality: An - on-going practice and reflections in a governmental library*. Trabajo presentado en la 72nd IFLA General Conference and Council 20-24 Aug. 2006 Seoul, Korea. Recuperado el 30 de agosto de 2007 de la base de datos de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios e Instituciones en la World Wide Web: http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/078-Ochoa_Pinto-en.pdf

O'Neil, R. M. (1994). *Total quality management in libraries: A sourcebook*. Englewood, Colo: Libraries Unlimited.

Osman, Z., Goon, C. A. y Aris, W. H. W. (1998). Quality services: policies and practices in Malaysia. *Library Management*, 19(7), 426-433.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item Scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 13-40.

Phipps, S. (2001). Beyond measuring service quality: Learning from the voices of the customers, the staff, the processes, and the organization. *Library Trends*, 49(4), 635-661.

Pinto, María, Balagué, Nuria y Anglada Lluís (2007). Evaluación y calidad en las bibliotecas universitarias: experiencias españolas entre 1994-2006. *Revista Española de Documentación Científica*, 30(3), 364-383. Recuperado el 5 de abril de 2010 de la base de datos de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (España), en la World Wide Web: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/390/402>

Pinto María, Fernández Marcial, Viviana y Gómez Camarero, Carmen (2007). La herramienta BiQual como instrumento para el estudio de la calidad del servicio en bibliotecas universitarias españolas de ciencia y tecnología. *Revista Española de Documentación Científica*, 30(4), 465-490.

Poll, R. (2001). Performance, processes and cost: Managing service quality with the balanced scorecard. *Library Trends*, 49(4), 709-717.

Poll, R., y Boekhorst, P. t. (2007). *Measuring quality performance measurement in libraries*. IFLA publications, 127. München: K.G. Saur.

Pors, N. O., Dixon, P. y Robson, H. (2004). The Employment of Quality Measures in Libraries: Cultural differences, institutional imperatives and managerial profiles. *Performance Measurement and Metrics*, 5 (1), 20-28.

Quijano Solis, A. y Arriola Navarrete, O. (1998). Medidas de calidad en la creación de catálogos. *Investigación Bibliotecológica* 12(24), 49-56.

Quinn, Brian (1997). Adapting service quality concepts to academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 23(5), 359-369.

Rebello, M. A. de F. R. (2004). Avaliação da qualidade dos produtos/serviços de informação: uma experiência da biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação* 2(1). Recuperado el 25 de noviembre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web:

<http://eprints.rclis.org/archive/00004102/01/v. 2%2C n. 1%2C p. 80-100.pdf>

Riggs, D. E. (1992). TQM: Quality improvement in new clothes. *College & Research Libraries*, 53(6), 481-483.

Robertson, R. John (2005). Metadata quality: implications for library and information science professionals. *Library Review*, 54(5/6), 295-300.

Riñon Sanz, Celia (2000). Evaluación de la calidad del servicio de préstamo de una biblioteca universitaria. *Revista General de Información y Documentación*, 10(1), 211-223.

Sabini, L. (2003) Il catalogo come linguaggio, la qualità come servizio: una esperienza presso l'Università degli studi di Firenze. En: *Proceedings International Conference Authority Control: Definition and International Experiences, Florence*. Recuperado el 25 de noviembre de 2007 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: http://eprints.rclis.org/archive/00000321/02/sabini_ita.pdf.

Satoh, Y., Nagata, H., Kyamaki, P. y Gerrard, S. (2005). Evaluation of the university library service quality: Analysis through focus group interviews. *Performance Measurement and Metrics*, 6(3), 183-193.

Sridhar, M. S. (1995). Creating physical facilities and environment for marketing quality library and information services. En: *IIS-BC Workshop on "Information Resources and Services Management for the REC Librarians"*, Organizado por el Institute for Information Studies and British Council, Bangalore, India. Presentación. Recuperado el 27 de octubre de 2008 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web http://eprints.rclis.org/archive/00011778/01/B1-23_March_95.pdf [Presentación]

Simmonds, P. L. y Andaleeb, S. S. (2001). Usage of academic libraries: The role of service quality, resources, and user characteristics. *Library Trends*, 49(4), 626-634.

Snoj, B. y Petermanec, Z. (2001). Let users judge the quality of faculty library services. *New Library World*, 102 (9), 314-324.

Spina, Barbara, Orrù, Benjamino, Curti, Moreno (2005). Quality of biomedical libraries webpages: A survey. En: *Eahil Workshop 2005: "Implementation of*

quality systems and certification of biomedical libraries". Palermo, Italia, junio 23-25.

St. Clair, G. (1997). *Total quality management in information services*. London: Bowker-Saur.

Stein, M., Edge, T., Kelley, John M., Hewlett D., Trainer, James F. (2008). Using continuous quality improvement methods to evaluate library service points. *Reference & User Services Quarterly*, 48(1), 78-85. Recuperado el 4 de febrero de 2011 del sitio de la revista en la World Wide Web: <http://www.rusq.org/wp-content/uploads/2008/48n1/pdf/stein.pdf>

Sumner, T., Khoo, M., Recker, M. y Marlino, M. (2003). Understanding educator perceptions of "quality" in digital libraries. En: *Digital Libraries. Proceedings. 2003 Joint Conference on 27-31 May 2003* (pp. 269-279). Recuperado el 4 de febrero de 2011 de la base de datos IEEE Electronic Library Online.

Thomas, S. E. (1996). Control quality in bibliographic control. *Library Trends*, 44(3), 491-505

Thomsen, E. (1999). Statistics can help ensure quality. En: *Rethinking reference the reference librarian's practical guide for surviving constant change* (pp. 203-223). New York: Neal-Schuman.

Thompson B., Cook C. y Heath F. (2000). *Performance Measurement and Metrics*, 1(3), 165-178.

Thompson, B., Cook, C., y Heath, F. (2003). Two short forms of the Libqual+ survey: Assessing users' perceptions of library service quality (2003). *Library Quarterly*, 73(4), 453-465

Vergueiro, W. C. S. (1996). Quality management: the way to improve Latin American public libraries?. *Library Management*, 17(1), 25-32.

Vergueiro, W.C.S. (2000). O olhar do cliente como fator de qualidade para a gestão de bibliotecas universitárias: Estudos de caso em instituições brasileiras. En: *Anais XIX Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação 1*, Centro de eventos da PUCRS. Recuperado el 30 de mayo de 2008 de la World Wide Web: <http://dici.ibict.br/archive/00000824/>

Vergueiro, W. C. S. y Carvalho, Telma de (2001). Definição de indicadores de qualidade: A visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. *Perspect. Cienc. Inf., Belo Horizonte*, 6(1), 27-40.

Watson-Boone, Peter, G. (1992). Preface. En: Sapp, Gregg (Ed.), *Access services in libraries: New solutions for collection management* (pp. ix-xi). New York: The Haworth Press.

Weingand, Darlene E. (1999). *Marketing/planning library and information services* (2nd ed.). Englewood. Colo.: Libraries Unlimited.

Whitehall, T. (1992). Quality in library and information service: A review. En: O'Neil, Rosanna M. (Ed.), *Total quality management in libraries: A sourcebook* (pp. 100-121). Englewood, CO: Libraries Unlimited.

Whitlatch, J. B. (2000). *Evaluating reference services: a practical guide*. Chicago: American Library Association.

Williamson, V. y Exon, F. C. A (1996). The quality movement in Australian university libraries, *Library Trends*, 44(3), 526-544.

Wilson, F. y Town, J. S. (2006). Benchmarking and library quality maturity. *Performance Measurement and Metrics*, 7(2), 75-82.

Wilson, A., Pitman, L., y Trahn, I. (2000). *Guidelines for the application of best practice in Australian university libraries: Intranational and international benchmarks*. [Canberra]: Evaluations and Investigations Programme, Higher Education Division, Dept. of Education, Training and Youth Affairs.

World Wide Web Consortium (W3C). (2008). *Web Content Accessibility Guidelines 2.0*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 de la base de datos de W3C en la World Wide Web: <http://www.w3.org/TR/WCAG20/>

Xu H. y Lancaster F. W. (1998, Jan.). Redundancy and uniqueness of subject access points in online catalogs. *Library Resources & Technical Services*, 42 (1), 61-66.

Yang, Z.L., Cai S.H., Zhou Z. y Zhou N. (2005). Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting Web portals. *Information & Management*, 42(4), 575-589.

Zeithaml, V. A., Parasuraman A. y Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service*. New York: The Free Press.

Capítulo 2

Desarrollo de las competencias del bibliotecario

2.1. El concepto de competencia

Se suele tener como primera referencia del concepto de competencias en la literatura (y del ámbito de la psicología laboral, para ser precisos) el trabajo de Mc Clelland (1973) "*Testing for competence rather than for intelligence*". En él hace referencia a las llamadas por algunos 'competencias predictivas' que tienen que ver con características y aptitudes que facilitan el rendimiento de una persona en su lugar de trabajo.

El concepto de competencia, con el paso del tiempo adquiere diferentes significados y se va ramificando de acuerdo al ámbito donde se aplica.

En este sentido, Jones y Moore (2008) hablan de 3 grandes tendencias conceptuales: La primera de tipo conductista, basada en la tarea; la genérica, basada en atributos generales del ejecutor; y el enfoque integrado u holístico, donde se trata de contextualizar esos conocimientos y habilidades del ejecutor.

Así, intentando reconciliar de alguna manera por lo menos las 2 primeras tendencias, las competencias laborales se definen, en la óptica de OIT/CINTERFOR (2005?), en 3 componentes: "El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores".

La *International Organization for Standardization* (ISO, 2008), ya en su célebre Norma ISO 9001: 2008, menciona cuatro componentes de las competencias del personal que específicamente realiza trabajos que afectan la calidad del producto ofrecido por la organización: Educación, formación, habilidades y experiencia.

La Management Charter Initiative (MCI) británica la ilustra como una ecuación $\text{knowledge} + \text{skills} = \text{competence}$ (Brown, 1993), definición que siguen autores de ByCI, como Dole, Hurych y Liebst (2005).

Aún así, continúa la polémica conceptual. Le Deist y Winterton (2005) en un excelente trabajo de recopilación y análisis, concluyen que es un concepto borroso, el cual sirve de manera funcional, pero en el que no solo no hay acuerdo de los teóricos, sino disparidades de diverso tipo. Así, menciona, por ejemplo, la diversidad de significados con que es usado el término, hasta incluso en la utilización del singular y plural.

Estos autores, para aclarar esta confusión de términos y tipos de competencias, proponen una clasificación como la que sigue:

Figura 3: Tipología de competencias.

	<i>Occupational</i>	<i>Personal</i>
<i>Conceptual</i>	Cognitive competence	Meta competence
<i>Operational</i>	Functional competence	Social competence

Fuente: What is competence? por Francoise Delamare Le Deist y Jonathan Winterton, 2005. Human Resource Development International, 8(1), 39. Copyright 2005 Taylor & Francis Group Ltd.

En este esquema, el conocimiento se refiere a la competencia cognitiva, las habilidades con la competencia funcional, y las actitudes con la competencia social. La meta competencia es diferente, pues es la capacidad para adquirir otras competencias sustanciales, como el saber hacer y el saber aprender.

Quizá la evolución más significativa del concepto tuvo lugar en la década de los años '90 del siglo pasado, donde apareció la idea de 'core competences'. Este concepto se le debe a Prahalad y Hamel (1990). Las competencias

nucleares o esenciales, son las que se caracterizan por ser propias, inigualables (nadie las puede copiar) y por aplicarse a una gran variedad de productos y servicios (Fernández Romero, 2004). Holloway (2003) afirma que son aquellas competencias que permanecen esencialmente estables.

De algún modo estas competencias, en el plano organizacional, son las denominadas competencias institucionales, que son las necesarias para poder lograr un desempeño organizacional exitoso, trascendiendo la esfera del individuo, y diferenciándose de las competencias personales y profesionales.

También en la década de los '90 comienzan a aparecer visiones que se amparan en las llamadas competencias probadas. No basta con decir que se tiene una competencia; hay que demostrarla, hay que materializarla.

Si bien la discusión teórica tiene numerosas aristas opinables, nuestra preocupación se centra en una definición operativa de competencia, que permita hablar sin ambigüedades del concepto.

Estamos de acuerdo que no es un concepto simple, que no significa lo mismo hoy que hace 40 años y por tanto debemos de atenernos al contexto en el que se maneja como idea, que es el área fundamentalmente de recursos humanos, de capacitación, más específicamente.

A **efectos de este trabajo**, consideraremos con autores como Griffiths y King (citados por Rehman, Majid y Baker, 1997; y por Luo, 2007) y Sagi-Vela (2004) que **competencia es un “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes personales requeridas en los empleados para realizar su trabajo de forma eficiente”**.

Como es un conjunto, es difícil individualizar estos elementos en cada práctica y en cada individuo. No es fácil de evaluar ni desarrollar. Es un elemento complejo y por tanto requiere por lo menos de instrumentos no simples para su validación.

2.2. El movimiento de las competencias

De una simple herramienta o consideraciones sobre tests de aptitudes, se pasa en poco tiempo a un verdadero movimiento de las competencias.

En efecto, el cambio conceptual lleva a una poderosa evolución de los más diversos ámbitos laborales primero, y educativos después, para plasmar esta visión que se va desarrollando en el seno de las empresas para pasar a otros sectores y ámbitos de la sociedad.

Jones y Moore (2008) nos mencionan en un breve recorrido histórico, el surgimiento en Gran Bretaña de la *Manpower Services Commission* (MSC), surgida en 1973 a efectos de desarrollar programas de capacitación para el empleo, a la que siguió en 1987 la Training Agency, quien acompaña a la *National Council for Vocational Qualifications* (NCVQ), de gran influencia para los organismos nacionales pares e internacionales que adoptarán el análisis funcional como su 'insignia'.

Se va abriendo camino en el campo de la administración de recursos humanos de la mano de la Administración del Conocimiento (Lagunas Rivera, 2002).

Las competencias comienzan a ser muy tenidas en cuenta tanto a nivel nacional e internacional a partir de los años '90 del siglo pasado, con la aparición de organismos normalizadores y certificadores de competencia laboral, como el CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral) en México, y la incorporación de las exigencias de las mismas a través de las normas ISO 9000.

Una vez asentada esta visión de las competencias en las organizaciones de tipo empresarial, va permeando a organizaciones de otro tipo -como las académicas-, donde la perspectiva es incorporar a los programas curriculares este enfoque, en la línea de formar profesionales hacia el mercado laboral.

La UNESCO (1998) aborda el asunto sin tapujos, pero con una óptica equilibrada, diciendo que "La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere... una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo... El objetivo es facilitar el acceso a una educación general amplia, y también a una educación especializada y para determinadas carreras, a menudo interdisciplinaria, centrada en las competencias y aptitudes, pues ambas preparan a los individuos para vivir en situaciones diversas y poder cambiar de actividad." (p. 24).

Griffin y Jarvis (2003) explican que la razón de la incorporación del enfoque de competencias en las universidades es la brecha entre empleo y formación académica que se detectaba sufrían los egresados de dichas casas de estudio, dificultando su inserción en el mismo.

Es, ciertamente, una visión pragmática de la formación profesional, que se asienta en lo práctico más que en los fundamentos teóricos, pero es una visión que gana terreno en universidades de todo el mundo, no sin el desacuerdo y la polémica de aquellos, como Angulo Rasco (2008), que sostienen con gran aparato crítico que la universidad tiene como fin formar personas pensantes y responsables, y que las competencias deben de obtenerse en el campo laboral y/o mediante la educación continua.

En lo personal opinamos que en realidad una cosa no deja de lado la otra. No es cierto que una Universidad no pueda formar seres pensantes y a la vez seres con competencias definidas para poder desarrollar su profesión en el medio laboral. Si el aprender a aprender es una competencia, no quiere decir que no pueda estar presente la conciencia crítica y desarrollarse un aprendizaje de ese tipo en la persona.

En el fondo la discusión es una falacia y una cosa no quita la otra salvo que por algún motivo ideológico se apunte a ello.

Por lo pronto hay otro elemento que avala una formación para el campo laboral por parte de las universidades. Ellas cumplen en su rol social un rol dentro del campo laboral, en este caso aportar recursos humanos calificados para las más diversas áreas de actividad económico-social.

Creemos que no es solidario de parte de una universidad aislarse de su contexto y no responder también (no solo) a la demanda del mundo laboral.

2.3. Las competencias en el ámbito bibliotecario

Ya en 1983 aparece la obra "*Professional competencies--technology and the librarian*", la primera que hemos encontrado -en nuestra revisión bibliográfica- aborda el tema de las competencias en el ámbito bibliotecario.

Las bibliotecas y unidades de información no escapan al movimiento de las competencias, y se ven de alguna manera obligadas a prestarles atención (Gulati y Raina, 2000).

Las razones para desarrollar las competencias de los empleados de distintos tipos de bibliotecas, en general son vinculadas por los más diversos autores (por ejemplo McNeil y Giesecke, 2001; Hernon y Nitecki, 2001; Gulati y Raina, 2000, entre otros), entre otros aspectos, al decrecimiento de los presupuestos, que implica la necesidad de justificar las actividades de las bibliotecas, las que deben de medirse y evaluarse a tal fin. No es el único aspecto que consideran, pero curiosamente es el único que tienen en común.

Existen otros autores, como Atenas Rivera (2005), que sostienen que las competencias deben de desarrollarse en función de las demandas del mercado laboral. Para Shaughnessy (1992) no es realista pensar que las bibliotecas pueden hacer esto solas y por ello deben de buscar socios para hacerlo (asociaciones profesionales, otras agencias educativas, etc.)

La explosión de las TIC, el cambio del entorno como una constante, provocan que administradores y líderes de bibliotecas se cuestionen acerca de las habilidades y conocimientos que deben de poseer sus empleados, para responder a los retos del cambio constante y del continuo dinamismo de la sociedad de la información. (Mc Neil y Giesecke, 2001).

Ashcroft (2004) hace una excelente revisión que apunta a los cambios también sufridos en el mundo de la información: Al poder ser obtenida de muy diferentes formas, el profesional de la información debe de tener habilidades que le permitan llegar a ella (la información) de muy diversos modos, con las más diversas herramientas. Para ello sus habilidades deben de cambiar de tal manera que hasta éstas mismas habilidades sean dúctiles y pasibles de ser modificadas cuando fuere necesario (Kraus-Leichert, citados por Ashcroft, 2004).

También es excelente el aporte de Ochôa y Gaspar Pinto (2006), quienes rastrean en el movimiento de las competencias en bibliotecas una razón de proyección y reafirmación social de los profesionales I-D (de información y documentación). Con la valoración social de las competencias, se da una oportunidad de visibilidad al profesional de la información que no tenía antes, según estas autoras.

Las asociaciones profesionales comienzan a identificar estas competencias para los diversos servicios y tipos de bibliotecas. Así, por ejemplo, la Reference and User Services Association (2003), liberó algunos lineamientos para determinar las competencias que debe de poseer un referencista. La REBIUN (2003), en España, definió las competencias del bibliotecario digital.

A nivel general, en Europa, diversas organizaciones profesionales del viejo continente, confluyen en las llamadas “Eurocompetencias”, orientadas más a la certificación de los profesionales de la información y la documentación. De hecho, de estas “Eurocompetencias” ya existe una segunda versión (ECIA, 2004).

No menos atrás quedó la ALA en Estados Unidos, determinando aquellas competencias nucleares que debe de poseer el bibliotecario: Organización de recursos de información, Información y conocimiento, Servicio, Facilitación del aprendizaje, Administración, Tecnología e Investigación (Moran Jr., 2005).

Hasta aquí, sucintamente, lo que nos indica la literatura en ByCI.

Lo interesante es hacer notar como una de las razones principales para introducir este movimiento en las bibliotecas, es el mismo que se veía para la introducción del movimiento de la calidad en las mismas unidades de información: La restricción o recortes de recursos económicos.

De este modo se podría decir que la **necesidad** hace que ambas converjan en un mismo ámbito por una misma razón. Claro, no la única, pero al parecer de las más importantes.

El argumento del cambio constante es de considerable peso. ¿No es algo que suena muy parecido a la mejora continua? Pareciera que las **finalidades** también concuerdan, pues las competencias se adecuan a las necesidades cambiantes de los usuarios.

De este modo creemos que el dinamismo de las competencias también converge con el dinamismo de las necesidades de los usuarios a ser atendidos.

2.4. Competencias en bibliotecas universitarias

Para dar una idea de lo voluminoso de la literatura en ByCI dedicada al asunto, solo mencionaremos la investigación de Soutter (2007), donde en una revisión

de trabajos publicados entre 2001 y 2005, encontró y analizó las tendencias de 362 trabajos de las 5 principales bases de datos que indizan artículos del área.

Las bibliotecas universitarias tienen ante sí un gran reto ante los dramáticos cambios que existen a nivel de industria de la información y en el contexto de la sociedad del conocimiento. Esto hace que competencias que hace décadas debían de poseer sus empleados, den paso a otras, desafiando una correcta identificación de las mismas (Rehman, Majid y Baker, 1997, y Juceviciene y Tautkevičienė, 2002).

Así, pues, por ejemplo Promis (2006) identifica la necesidad de trabajar sobre las 'core competences' de los profesionales de la información, ante la fuerte competencia de Yahoo y Google. De hecho, ésta autora, en un enfoque estratégico, plantea la necesidad de revisar sus roles para mantener en las universidades una posición de centralidad o relevancia (al igual que lo reivindica Owusu-Ansah, 2007).

González Fdez. Villavicencio (2006) nos habla de la necesidad de la mayor integración de la biblioteca a la universidad a la que sirve, apoyándola en su función educativa a través de la formación en competencias informativas a los futuros profesionales o posgraduados, y a través del apoyo en la educación a distancia.

Por su parte, Davids (2004) enfatiza que el modelo de organización tradicional de la biblioteca académica ha mostrado signos de colapso, que se traducen en desmotivación, rutinarismo y rotación de personal, por lo que apela en su visión a una concepción en la que es necesario desarrollar personal con multi-habilidades (multi-skilling).

Osei (1996) va más allá y sentencia que una biblioteca universitaria debe de prestar un servicio dinámico con el que se garantice la respuesta a las necesidades concretas del medio académico donde se desarrolla, y que para ello se necesita el continuo entrenamiento y desarrollo del personal. Grealy y Greenman (1998), son más drásticas: "Professional development and knowledge enhancement are necessary survival skills."

Autores como Mc Neil y Geisecke (2001) presentan algunos ejemplos definidos de universidades estadounidenses, donde se viene realizando un trabajo de selección y formación de personal, capacitación y evaluación, en base a competencias. Ciertamente la atención se presenta sobre competencias

nucleares, que son necesarias para poder desarrollar las típicas actividades de bibliotecas universitarias, que cargan con un fuerte bagaje de servicios, como los de referencia e instrucción a usuarios. Un marco integral de desarrollo de competencias es también reportado por la University of Arizona Library (Holloway, 2003).

En algunos casos, como el identificado en el Tecnológico de Monterrey (2007), los modelos de competencia en bibliotecas de tipo universitario se ven afectados o incrementados por aquellas competencias con las que la institución quiere para todos sus empleados. Por esto el modelo es más complejo, pues el perfil del empleado de dichas bibliotecas va a incluir competencias ajenas quizá a su típica función dentro de la biblioteca, pero que son 'sello de identidad' de la organización.

Horn (2008) nos reporta el caso de la Deaken University Library (Australia), donde el contexto institucional cambia (debido a la modificación de prioridades estratégicas y exigencias financieras) y ello provoca el cambio de perfil de competencias necesarias en los empleados, alineándolas a la estrategia y necesidades institucionales.

En esta sana evolución del concepto dentro de las bibliotecas universitarias, ciertamente concordamos con la tendencia a tener en cuenta el contexto académico-institucional dentro del que se encuentra la biblioteca para desarrollar las competencias de sus empleados.

No es un este aislado y si quiere ser el corazón de la institución, debe de poseer esos sellos de identidad que la organización mayor tiene y/o preconiza.

Por otro lado, si bien se hace más complejo el entramado de competencias, el personal se enriquece y puede aportar un valor agregado y diferencial a los productos y servicios a los que contribuye brindar.

Es verdad que de este modo la unidad de información se hace en algún sentido menos independiente, pero no por ello se compromete o pierde necesariamente su identidad o ser.

El desafío pasa por la formación de recursos humanos en el área de ByUI que tengan una apertura adecuada a las cambiantes necesidades y requerimientos institucionales.

2.5. Identificación de competencias

Este es un punto complejo en la literatura, pues se entremezclan numerosas clasificaciones de competencias y metodologías diversas.

Luo (2007) enumera varios métodos para la identificación de competencias: El análisis de puestos de trabajo anunciados en diversos medios, análisis de roles mediante observación del desempeño y entrevistas, la organización de comités de expertos (de los cuales se pueden obtener listados de competencias), y la información de reuniones generales que sea re-tratada en las unidades departamentales.

En cuanto a metodologías, por ejemplo, Promis (2006) explica en 5 pasos la identificación de competencias:

- a. Estudiar el contexto para determinar roles.
- b. Identificar y analizar tendencias que impacten de manera única la organización.
- c. Desarrollar o revisar la visión y misión de la organización.
- d. Enfocarse en aquellos programas, recursos, etc., que tienen valor a los ojos de los usuarios.
- e. Identificar las competencias necesarias a la organización.

Otras experiencias, como las explicadas por McNeil y Giesecke (2001), con respecto a lo actuado en la Universidad de Nebraska (USA), optaron por conformar un Comité, que fue el encargado de confeccionar una lista de competencias a desarrollar por parte de los empleados de biblioteca, teniendo en cuenta -en la conformación del mismo- tanto a profesionales como empleados administrativos.

Llegaron en dicho caso a una lista de 20 'core competences', adoptadas por el staff luego de pequeñas modificaciones, a efectos de su desarrollo dentro de la Biblioteca.

Otro caso específicamente desarrollado para competencias tecnológicas en bibliotecas, abordado de manera minuciosa en un número de Library Technology Reports (Houghton-Jan, [Ed.], 2007), nos explica los pasos para poder construir listas de competencias.

Si bien intenta focalizarse en las tecnológicas, al leer este extenso trabajo con una introducción y 7 capítulos, estamos ante el desarrollo de una metodología que bien puede abordarse para las competencias en general de una biblioteca académica.

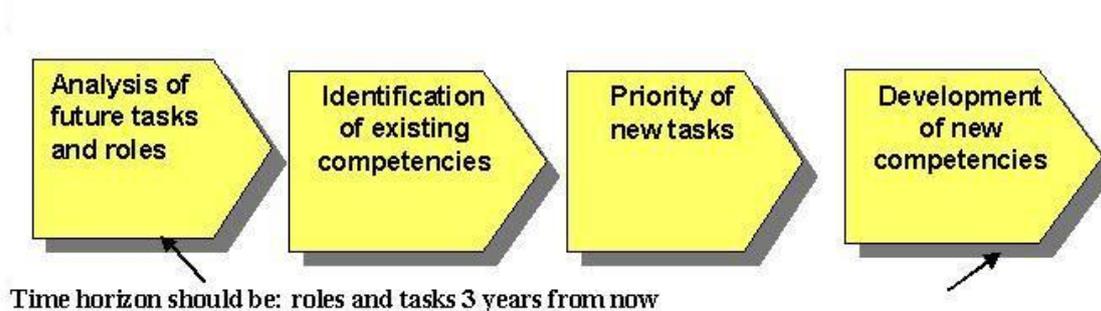
Así, en dicha obra, se explican los pasos a seguir:

- a. Creación de un equipo de trabajo o task force representativo de los empleados de la Biblioteca.
- b. Determinar el objetivo de trabajo y tiempos para alcanzarlo.
- c. Determinar los requisitos de aprobación del producto final a nivel local.
- d. Realizar una revisión completa de literatura.
- e. Responder algunas preguntas sobre la biblioteca (contexto específico).
- f. Decidir sobre el alcance de las competencias.
- g. Determinar una lista de competencias iniciales.

Por su lado, para finalizar este apartado, Larsen (2006) propone un proceso de identificación de competencias en función de nuevas tareas y roles.

Figura 4: Identificación y planificación de competencias.

Skills identification, performance planning



Fuente: Preparing for New and Changing Roles in Research Libraries – the Need for Continuing Professional Development por Gitte Larson, 2006. *Liber Quarterly*, 16(3/4), p. 7. Copyright 2006. Igitur. Utrecht Publishing & Archiving Services.

La metodología expresada por Promis conceptualmente nos parece la mejor, pero no es operacional, pues no dice cómo instrumentar los pasos a seguir. El trabajo del número de Library Technology Reports parece ser el más adecuado.

Lo llamativo de lo antes explicado es que si uno observa con detención, en ninguna metodología aparece de manera expresa o implícita la consideración de la opinión de los usuarios, aunque sea, calificados. Observamos que se toma en cuenta a los empleados en algunas propuestas, lo que hace que de alguna manera se pluralice el análisis, pues el empleado- en contacto directo con los usuarios en muchos casos- ve cosas que el administrador muchas veces no puede percibir.

Pero el punto al que queremos llegar es que el usuario no es involucrado en estos modelos. Es el que va a recibir el producto/servicio, pero no se le considera a la hora de expresar cómo le gustaría fuera el trabajo de quien le sirve. Se hacen encuestas sobre cómo le gustaría tal o cual producto o servicio, pero no se le pregunta qué características laborales debería de reunir la persona que trabaja a su servicio en una biblioteca.

Y esto no es solo en este tipo de servicios. Es en muchos otros, pero en este caso estamos hablando de una organización universitaria clave en la formación del estudiante de educación superior.

2.6. Competencias por funciones

Efectivamente, la literatura nos presenta mayor concentración de trabajos en aquellas competencias que se ven claramente identificadas en:

- a. Los **servicios de acceso**, mencionados en investigaciones como las de Rehman, Majid y Baker (1997), que hace referencia a conocimientos y habilidades referentes a circulación, préstamo interbibliotecario y de administración de la colección.
- b. Los **servicios técnicos** en general (por ejemplo Ruschoff, 2007), en los procesos técnicos en particular (Rehman, Majid y Baker, 1997; Omekwu, 2008), incluyendo el procesamiento de metadatos (por ejemplo Hsieh-Yee, 2004). Allí podemos encontrar trabajos más recientes que se enfocan, como el de Medeiros (2005) en los administradores de dichos servicios.

- c. El **desarrollo de colecciones** (entre otros, Johnson, 1999 y Ameen, 2009). En esta función, aparecen interesantes resultados en el ya referido trabajo de Rehman, Majid y Baker (1997), que hace mención a la importancia de competencias focalizadas en adquisición de material y administración de datos de adquisiciones. Aparte menciona el tema del control de las seriadas, pero lo considera como una función complementaria del desarrollo de colecciones.

A las competencias referidas al trabajo con revistas, concretamente las electrónicas, se refieren Ashcroft (2004) y Baligand y Achard (2005), quienes delinear sus hallazgos, identificando tanto competencias emergentes como adicionales a las que debe de poseer el profesional de la información que trabaja con este tipo de recursos y sus correspondientes colecciones.

- d. En **referencia** (como las ya citadas de la RUSA, o las referidas por Gosling, 2002, de la Australian National Training Authority), tanto presencial como virtual.

El dinamismo de este tipo de servicios (véase por ejemplo la excelente revisión de Sherrer, 1996, o el editorial de Rockman, 2005) genera un constante análisis del entorno, fundamentalmente por el constante avance de las TIC (Leong, 2008), lo que ayuda a entender que en él la variable permanente es el cambio.

En cuanto a la referencia virtual, más recientemente se han desarrollado algunos trabajos como el de Luo (2007), y el de Noorizadeh Gasri y Dehghani (2009) focalizados en la modalidad de chat, o investigaciones como la de Tu (2007), en la que se identifican ya de manera más específica las principales competencias necesarias para referencistas en bibliotecas médicas.

- e. En **instrucción a usuarios**, y con más fuerza en los últimos tiempos en formación de competencias informativas en usuarios (como los resultados del estudio de Clyde, 2005, lo delinear; o como lo ilustra el trabajo de Corradini, 2008), en la figura del “teacher-librarian” (ATLC y CSLA, 1998).

Aquí la insistencia es en que la formación de competencias implica pasar de un paradigma de instrucción, basada en contenidos, a una

visión de enseñanza-aprendizaje en donde los métodos didácticos son también fundamentales (Sánchez Tarragó, 2005).

- f. En la **organización de recursos electrónicos** y su puesta al servicio del usuario. Allí, por ejemplo Fan (2005), habla de la importancia de este trabajo en apoyo, particularmente, a estudiantes de posgrado.
- g. Así como en una función típica en bibliotecas académicas estadounidenses: La existencia de **bibliotecarios bibliógrafos**, especialistas por área temática que trabajan junto a los cuerpos docentes en todos los temas relativos a la información, acervos y documentación (Stacy-Bates, et al., 2003).

2.7. Competencias transversales

En los últimos años, en la literatura en ByCI se aborda este asunto de manera directa.

Donde fuera que trabaje el bibliotecario universitario, sea cual sea su función específica, no puede dejar de poseer aquellas competencias que ‘cruzan’ de alguna manera toda la organización. Por ello pueden también ser conocidas como competencias genéricas (Nieves Fdez. Villavicencio, 2006). Otros autores, como Farmer y Campbell (1997), hablan de ellas como ‘transferable skills’, asimilándolas a las ‘core competences’.

Hadengue-Dezael (1999), en su investigación para la *Ecole Supérieure d'information documentaire, Genève*, concluyen en que las competencias emergentes son las transversales, destacando ellos el saber adaptarse, el saber organizar y ser autónomo.

Así, aparecen las competencias comunicacionales (por ejemplo, Ashcroft, 2004), gerenciales y de liderazgo (por ejemplo Longo, 2004 y Ammons-Stephens, et al., 2009), de administración de proyectos (Cortez, Dutta y Kazlauskas, 2004), tecnológicas (entre muchos, Marion, 2001; Cordonier y Finsterwald, 2003; Longo, 2004; Abu Baker, 2005; Venkata Ramana, 2006), técnicas y educativas (Farmer y Campbell, 1997), y hasta de innovación y capacidad empresarial (Ashcroft, 2009) como aquellas que de alguna manera se pueden ejercer dentro de toda la organización.

En el ya mencionado número dedicado al tema, *Library Technology Reports* (Houghton-Jan, [Ed.], 2007) hace un largo y extenso trabajo que desmenuza la enorme importancia del manejo, uso y hasta creación de herramientas y servicios basados en tecnología en las bibliotecas. Justifica ampliamente la necesidad de incorporar las competencias tecnológicas de manera directa y específica, no genérica, dentro de las competencias a desarrollar en los bibliotecarios, ajustando sus perfiles a los nuevos usuarios y sus necesidades. Incluso algunos como Surprenant y Perry (citados por Ashcroft, 2009) y Longo (2004) hablan de la figura del 'cybrarian', al igual que Saddler y Kerr-Campbell (2008) del 'e-librarian' como del bibliotecólogo que debe de tener este amplio manejo de las TIC y que de alguna manera sustituirá al bibliotecario tradicional en la medida en que las colecciones virtuales ganen terreno sobre las físicas, al igual que sus servicios asociados.

Ante esto, autores como Gleyze (2004) plantean la necesidad de mantener un equilibrio que permita asumir estas competencias (que no son propiamente de los bibliotecarios), pero a la vez asegurar la no disolución de su esencia profesional.

2.8. El proceso de desarrollo de competencias

Es un tema al que la literatura de ByCI dedica un buen espacio, pues hace a la metodología a desarrollar para poder hacer realidad esas competencias en el personal o staff de la biblioteca.

Esto, en el contexto danés, como nos lo presenta Larsen (2006), es vital, pues allí el núcleo de la fuerza laboral de las bibliotecas tiene una avanzada edad y para este autor su actualización es sinónimo de desarrollo de nuevas competencias.

Baligand y Achard (2005) hablan de un ciclo de vida de las competencias, que, conformado por cuatro etapas (integración, desarrollo, maduración y declinación), dura un período de entre 5 y 7 años.

En el número de *Library Technology Reports* (Houghton-Jan, [Ed.], 2007) ya referido, el proceso de desarrollo de competencias se ve condicionado a algunas decisiones previas: Deben de aprobarse las competencias definidas en

la organización para el desarrollo del personal, previa retroalimentación acotada; decidir sobre incentivos a implementar para su efectivo desarrollo; decidir sobre las consecuencias negativas de su implementación (personas que se resisten al modelo y/o personas que no avanzan en el desarrollo de sus competencias); por último presentar a todo el staff las competencias a desarrollar.

Una vez definidas y adoptadas, tanto las competencias nucleares como las funcionales o específicas, y las transversales, en general los modelos tienden a implementar las competencias dentro de los modelos de entrenamiento o de educación continua (en ello insiste por ejemplo Larsen, 2006), así como relacionarlos a la evaluación del desempeño del personal.

Mc Neil y Geisecke (1999, 2001), colocan este proceso de desarrollo de competencias en una visión más profunda, en un contexto de aprendizaje organizacional, así como, dentro del ciclo completo de RRHH. Así, lo vinculan con los perfiles de puesto a cubrir, y las entrevistas con los candidatos a trabajar dentro de la organización se enfocan en la evaluación de dichas competencias en la persona entrevistada.

Los modelos de competencias afectan este desarrollo de competencias, dependiendo de su nivel de complejidad y estructuración, como señalan en el caso particular que trabajan Ochôa y Gaspar Pinto (2008) para Portugal.

Estos enfoques aparecen como adecuados a sus contextos. El contexto es lo que mueve el desarrollo de competencias en una dirección u otra. No aparece en este proceso una visión genuinamente bibliotecológica, pero sí alineada con el resto de la organización de la que son parte las ByUI.

Advirtiendo estos elementos, la gravedad del asunto radica en que un proceso general de desarrollo de competencias no suele tener en cuenta de manera adecuada, suficiente y consistente, aquellas competencias funcionales o específicas propias del empleado en una biblioteca.

Este tipo de situaciones se da por la falta de comprensión y entendimiento de la especialización propia de una biblioteca. Lo mismo puede pasar en otros servicios universitarios, como los laboratorios.

De modo que pensamos a modo personal que el proceso de desarrollo de competencias del personal bibliotecario no puede ni debe verse desprendido de la **naturaleza de su función** dentro de la propia biblioteca. En estos esquemas

más genéricos e institucionales 'macro' las que menos 'sufren' son algunas competencias transversales, comunes a otras áreas universitarias.

2.9. Evaluación de competencias

Ochôa y Gaspar Pinto (2008) estiman este aspecto como estratégico para el trabajo asociativo y educativo en ByCI.

Este asunto es considerado tanto como previo al inicio del sistema de desarrollo de competencias como posterior a la puesta en marcha del mismo en 'n' ciclos, en donde debe observarse un progreso, reportable a través de los informes de evaluación del personal (Mc Neil y Giesecke, 2001).

En lo previo, la evaluación parte de la entrevista de reclutamiento de personal (en el caso de referencia, por ejemplo, Stafford y Serban, 1990), donde hay autores como Lee (1994) que nos expresan que se pueden tener en cuenta habilidades mixtas, tanto las necesarias para la organización como las que prevé en un futuro cierto tenga que poseer la persona que se piensa contratar.

Así, en el número especial dedicado al tema de las competencias por Library Technology Reports (Houghton-Jan, [Ed.], 2007), se propone utilizar tests para poder determinar las competencias actuales del empleado. Si bien se enfoca a las competencias tecnológicas, no parecen ser diversas las metodologías detalladas allí para realizar este tipo de evaluación (autoevaluación, evaluación revisada, aplicación de encuestas, y aplicación de formato de evaluación, ya sea en papel o en línea). Lo mismo sucede con el trabajo de Stafford y Serban (1990), donde, en el caso específico de referencia, mencionan el uso del contacto personal, la observación no intrusiva y los comentarios del personal y los usuarios para realizar una evaluación de las competencias del personal, lo que quizá se puede generalizar a todos los servicios de atención al usuario.

Bérard (2000) opina que la evaluación de las competencias del personal es delicada e implica la generación natural de resistencias en el seno de la organización, lo que debe ser superado en la inteligencia que este tipo de evaluaciones asegura una equidad que puede ser materializada a través del entrenamiento y la capacitación brindadas por la organización.

Lo cierto es que el establecimiento de criterios claros para la evaluación aparece como una forma de evitar posibles problemas al aplicar la misma. Por ello hay casos como los de la University of Manitoba/ University of Manitoba Faculty Association (2010) que establece como criterios el conocimiento especializado, el reconocimiento de pares, la iniciativa, la responsabilidad profesional y el liderazgo entre otros; aspectos a los que ata de alguna manera la posibilidad de promoción.

Nuestra opinión al respecto de todo esto es que debe de haber una alineación entre la evaluación y la determinación y desarrollo posterior de las competencias. Deben alinearse las visiones y la metodología. Si no hay conexión en la retroalimentación con el diseño o rediseño posterior, es información riquísima perdida. En ese sentido la opinión de Stafford y Serban de tomar en cuenta los comentarios de los usuarios se alinea de manera perfecta a la implementación de estándares, como ISO 9001, que establece que hay que implementar acciones para oír la voz del cliente.

En este caso hay que oír la voz del usuario. No puede quedar fuera del proceso, menos cuanto más especializado y mejor o más frecuente usuario es.

Lo que menciona Lee en cuanto a una 'previsión' de competencias, ¿no saldrá de la información que proporcionen aquellos que son nuestros usuarios actuales, particularmente los que recién inician su carrera?

2.10. Estrategias para el desarrollo y certificación de competencias

En torno a este asunto es interesante citar la visión de Luo (2007), quien habla de vías de validación de competencias, una que incluye por un lado la definición, identificación y descripción de las competencias, y otra que incluye la confirmación de la educación y capacitación necesarias para obtenerlas efectivamente. Ya hemos hablado de la primera vía; pasamos a analizar más de cerca la segunda.

A continuación se ilustran las diversas estrategias (forma de planes para obtener el objetivo deseado) reportadas en la literatura de ByCI cuyo objetivo es desarrollar y certificar competencias.

2.10.1. Modelos: Como indicábamos más arriba, se han desarrollado, con el paso de los años, diversos modelos de gestión de recursos humanos en bibliotecas, basados en competencia.

Dependiendo del contexto, la resistencia es mayor o menor a implementarlos, pero lo cierto es que se están desarrollando.

Promis (2006) habla de algunos modelos basados en competencias nucleares (o core competences). Estos modelos (como el delineado por Ammons-Stephens, et al., 2009) tienen su origen, según ella, en organizaciones profesionales especializadas, y por ello posee mayor valor que experiencias aisladas. Este es el caso, por poner un ejemplo, de la Special Libraries Association (2003), que establece tanto competencias profesionales como personales para lograr el éxito en trabajo profesional.

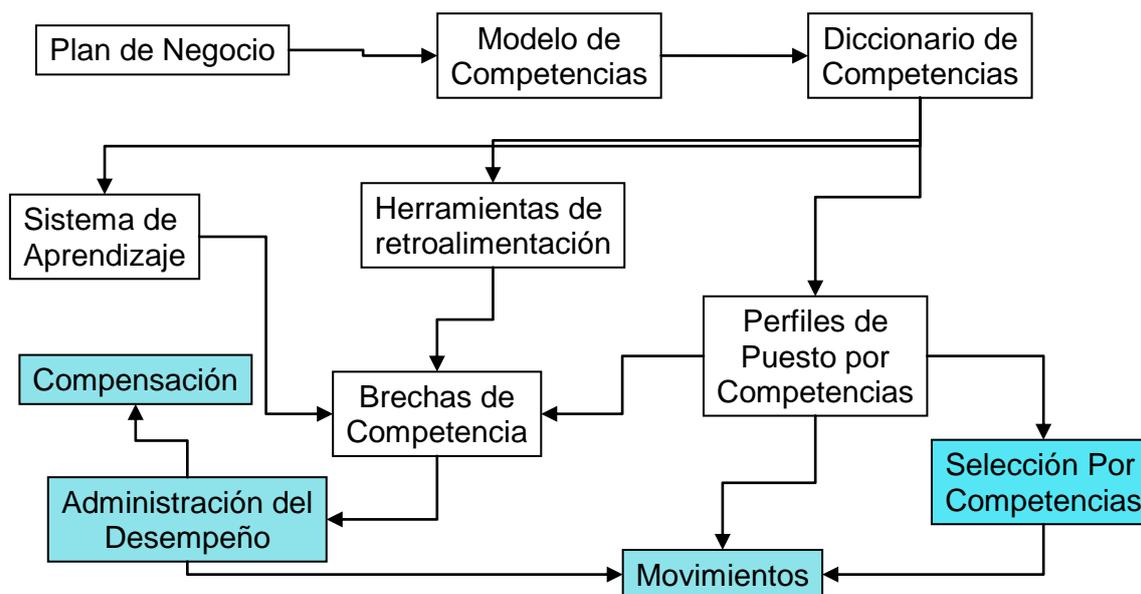
Siguiendo con Promis: Diferencia las habilidades de las competencias argumentando que las primeras cambian continuamente, pero las segundas se refieren a la especialización del bibliotecario en su área de dominio.

Basándose en algunos autores del área de negocios y administración, propugna por una visión de innovación estratégica (al igual que Jurow, 1996 y McNeil y Giesecke, 2001), con la que se concuerda en este trabajo, y que más adelante se ampliará con la visión derivada de la investigación contenida en esta disertación.

Zauha y Potter (2009) proponen adoptar un paso más, ilustrando casos en los que el modelo se asienta en la predicción del escenario futuro en donde se desarrollará la biblioteca, generando un programa de capacitación continua que pueda llevar al personal a la posibilidad de trabajar en ese medio ambiente pronosticado de manera exitosa.

También hay modelos institucionales aplicados a sistemas de bibliotecas de nivel superior. Tal es el caso en México del modelo que identificamos en el Tecnológico de Monterrey (2007), que gráficamente se puede ver así:

Figura 5: Desarrollo de recursos humanos por competencias.



Fuente: Tecnológico de Monterrey, Dirección de Bibliotecas del Sistema y Dirección de Recursos Humanos del Sistema (2007). Construcción de perfiles de puesto por competencias. (Presentación PPT)

Como se observará, es un modelo integral y sistémico, pues tiene en cuenta desde el punto central la razón de ser de la organización (el plan de negocios, en el que se traduce su misión) hasta todo el conjunto de aspectos relacionados con la administración de recursos humanos dentro de la organización.

Por último, cabe mencionar que existen otros modelos como el de Ochôa y Gaspar Pinto (2008), que apuntan a provocar cambios paradigmáticos, en este caso a nivel de un país (Portugal), también partiendo de una organización profesional. O como los modelos comparados por los ya mencionados Zauha y Potter (2009), de la Montana State University (USA) y la Victoria University Library in Victoria (Australia), así como el analizado por Shaughnessy (1992) en la University of Missouri.

2.10.2. Repertorios homologados y certificación: Estos listados son desarrollados por diversos motivos (Cohn y Kelsey, 2005): Ayudan a responder a los cambios de expectativas y necesidades de los usuarios, impulsan a los bibliotecarios a entender qué se espera de ellos, y facilitan el desarrollo de programas de formación continua, entre otros.

Los podemos encontrar en numerosas bibliotecas universitarias de Estados Unidos en particular, disponibles en la Web, como de la University of Nebraska-Lincoln (<http://libraries.unl.edu/StaffDevCore>), de la Syracuse University (http://humanresources.syr.edu/staff/nbu_staff/comp_library.html), o de la Miami University (<http://www.lib.muohio.edu/node/16/>), entre otras.

Holoway (2003) explica que los listados de competencias sirven para “*to identify credentials and improve education*”.

Estos listados van ganando, con su estructuración y reconocimiento interinstitucional, espacios para la certificación de profesionales, constituyéndose en estándares, o sea que las competencias se generalizan y son reconocidas por grupos y/u organismos profesionales (Fuentes de Iturbe, Patricia, 2006).

Un caso incipiente de estos procesos, que se van haciendo nacionales, lo vemos en los estándares de la Australian Library and Information Association (1996).

Sin embargo, la experiencia más consolidada hasta ahora desarrollada es la de las “Eurocompetencias para Documentalistas y Profesionales de la Información”, elaborado por el European Council of Information Associations, conformado por organizaciones de 11 países. Este listado estructurado, que se convierte en una herramienta de certificación de profesionales del área (en el marco del llamado Proyecto CERTIDoc), posee 33 competencias en total, que se clasifican en 5 grupos:

Grupo I – Información (12 competencias)
Grupo T – Tecnologías (5 competencias)
Grupo C – Comunicación (7 competencias)
Grupo G – Gestión (8 competencias)
Grupo S – Otros saberes (1 competencia).

Se describen con ejemplos 4 niveles de dominio para cada competencia, los que son definidos así:

“Nivel 1: profesional que hace uso de las herramientas que se ponen a su disposición y que tiene unas nociones básicas del campo (conocimiento de la

terminología elemental, capacidad para llevar a cabo algunas tareas sin complejidad).

Nivel 2: profesional que domina las herramientas básicas, realizando tareas específicas o repetitivas, capaz de colaborar con especialistas del contenido con el que se está trabajando, utilizando competencias profesionales prácticas. Este profesional dispone de un instrumento de lectura y expresión de las necesidades que va encontrando, el cual le permite proponer posibles desarrollos e idear nuevos servicios.

Nivel 3: profesional que conoce todas las técnicas de la ocupación, sabe exponerlas y emplearlas. Puede interpretar una situación, emitir un juicio que implique una adaptación a la tarea, o crear una herramienta.

Nivel 4: profesional que domina la metodología, lo que le permite inventar sistemas nuevos, hacer auditorias, gestionar la información en su empresa o en una red.” (ECIA, 2004)

A esto se agrega un inventario de 20 aptitudes principales a desarrollar en el profesional de la información:

Tabla 5: Aptitudes a desarrollar por el profesional de la información.

A – RELACIONES	B – BÚSQUEDA	C – ANÁLISIS
1 – Autonomía.	1-Curiosidad intelectual	1 - (Espíritu de) Análisis
2 - (Capacidad de) Comunicación		2 - (Espíritu) Crítico
3 – Disponibilidad		3 - (Espíritu de) Síntesis
4 – Empatía		
5 - (Espíritu de) Equipo		
6 - (Aptitud de) Negociación		
7 - (Sentido) Pedagógico		
D – COMUNICACIÓN	E – GESTIÓN	F – ORGANIZACIÓN
1 – Discreción	1 – Perseverancia	1-(Capacidad de) Adaptación
2 – Capacidad de (respuesta rápida)	2 – Rigor	2-(Sentido de la)Anticipación 3 - (Espíritu de) Decisión
		4 - (Espíritu de) Iniciativa

Fuente: European Council of Information Associations (2004). *Euroreferencial en información y documentación* (Carlos Tejada Artigas, trad.) (2ª ed.). Madrid: SEDIC.

Es pertinente mencionar que ni en Estados Unidos existe una herramienta tan comprehensiva para poder certificar profesionales, aunque comienzan a aparecer algunas iniciativas como las del ALA Map and Geography Round Table, MAGERT (2008), que empiezan a mostrar una intención por lo menos focalizada en dicha dirección.

Lo que sí hace la American Library Association (ALA) es certificar los programas de maestría y doctorado, no programas de formación de asistentes técnicos (Brooks, 2002) y homologar títulos de países fuera de Estados Unidos (Dowling, 2007). Para ello, recientemente la ALA (2009) ha emitido un listado de competencias “to be possessed by all persons graduating from an ALA-accredited master’s program in library and information studies”.

Otro ejemplo que podemos mencionar es el ya mencionado repertorio de competencias: *Competencies for information professionals of the 21st Century*, de la SLA (2003), que insiste en las mejores prácticas y en la práctica en base a evidencias (Fuentes de Iturbe, 2006). También, a partir de ellas, la SLA certifica profesionales miembros en 4 áreas distintas (Lowery, 2004).

En esta obra se agrupan las competencias del bibliotecario en 4 grandes áreas: Administración de organizaciones de información, de recursos informativos y de servicios informativos, así como la aplicación de tecnologías de la información.

Sin embargo, en este caso no hay una estructura u organismo certificador que tenga la fuerza que han adquirido las Eurocompetencias.

2.10.3.: Normas: Las normas son concebidas como “criterios aceptados o medidas de desempeño, práctica o diseño” (Angulo Marcial, 2003).

Por un lado encontramos las llamadas normas de competencia. Estas herramientas ya tienen un carácter oficial en los países donde se aplican o se pretenden aplicar, con distinto rango de recomendación o incluso obligatoriedad.

Consisten en documentos emanados por grupos técnicos, que expresan, a manera de norma, los pasos a seguir en una actividad que se pretende estandarizar en base a un análisis funcional, en base a competencias. Para que una persona pueda ser declarada competente, debe de conocer y saber hacer de acuerdo a dichos pasos o metodología (Angulo Marcial, 2003).

Por otro lado existen normas internacionales, como la ISO 9001, que, si bien no tienen como objetivo principal normar las competencias del personal bibliotecario, su adopción por parte de bibliotecas universitarias (que se ha hecho un poco más frecuente en los últimos años, particularmente en México) genera un marco para el desarrollo controlado de las mismas -en la organización- en la línea de la mejora continua, a través de programas de educación continua (como lo describen Kaur, Mohamad y George, 2006 en una típica experiencia de implantación de ISO 9001) y hace énfasis en algunas de ellas a garantizar en la organización.

De este modo, experiencias como las explicadas por Clausen (1995), acerca de la implantación de las ISO 9001 en bibliotecas académicas y de investigación nórdicas, concluyen -entre otras cosas- en la importancia de las competencias dentro de un esquema de administración de la calidad.

2.11. Herramientas para el desarrollo y certificación de competencias

En este apartado mencionaremos las herramientas (instrumentos o métodos concretos) que se pueden observar en la literatura de ByCI utilizadas a efectos de de desarrollar y certificar competencias. Es muy interesante remarcar que la variedad de herramientas se debe a algo que señala con mucho acierto Leong (2008): *“What is effective in one library may not be the best solution for another”*.

a. Entrenamiento y re-entrenamiento: De ello hablan Osei (1996) y Nofsinger (1999), como forma de responder al dinamismo del contexto organizacional académico (en el caso de Nofsinger se centra en cómo este dinamismo es imparable en servicios de referencia), al constante cambio tecnológico (Ashcroft, 2009), y a la rotación de personal. Marfleet y Kelly (1999) hablan de

la importancia de formarse en competencias emergentes y transversales mediante cursos de entrenamiento. Nascimento, Trompieri Filho y Freire Barros (2005) mencionan los cambios del mercado y las nuevas exigencias de los usuarios como causas de esta actividad permanente, aunque en “certos períodos”.

Este entrenamiento y/o re-entrenamiento se puede realizar utilizando tanto formatos de e-learning como combinados presenciales y de e-learning (blended learning), o de entrenamiento en el lugar de trabajo (Harrison, 1994; Larsen, 2006; Venkata Ramana, 2006). En esta última modalidad, Prakasan, Swarna, y Vijai Kumar (2000) afirman que es necesaria su estructuración y monitoreo por personas con capacidad para hacerla efectiva. Davids (2004) habla de ventajas y desventajas del entrenamiento en el lugar de trabajo, mencionando entre las primeras que es una capacitación real no simulada, aprovechando el tiempo y la infraestructura de trabajo, y entre las segundas, que la persona no esté motivada a ser entrenada y que se puede ejecutar bien lo que aprende, pero luego se le puede olvidar en lo cotidiano.

b. Seminarios y conferencias: Stafford y Serban (1990), Osei (1996), Farmer y Campbell (1997), Marfleet y Kelly (1999), Larsen (2006) y Venkata Ramana (2006), entre otros, mencionan estas herramientas que apuntalan la formación profesional continua, pues generan las condiciones para un intercambio y enriquecimiento en la interacción entre colegas (Prakasan, E.R., Swarna, T. y Vijai Kumar, 2000). Anwar (citado por Ameen, 2009) sobretodo, y el propio Ameen (2009) señala en su estudio la preeminencia de este método sobre otros en el desarrollo de las competencias del personal.

c. Lectura de literatura profesional: Tanto Stafford y Serban (1990), Farmer y Campbell (1997), Larsen (2006), como Venkata Ramana (2006) mencionan este método, mientras Marfleet y Kelly (1999) lo acotan a revistas-clave y Prakasan, E. R., Swarna, T. y Vijai Kumar (2000) hacen énfasis en las que refieren a tecnologías de la información. Ameen (2009) en su investigación, revela que este método es el preferido en el contexto de bibliotecas paquistaníes.

d. Elaboración de trabajos para presentar en eventos y/o para publicar: Osei (1996), Larsen (2006) y Venkata Ramana (2006) lo menciona pues ciertamente el realizar trabajos de esta índole implica investigar, documentarse,

actualizarse, etc., además de ayudar a desarrollar otras habilidades, como las comunicativas y tecnológicas.

e. *Mentoring y coaching*: Estos mecanismos los mencionan Shaughnessy (1992) y Larsen (2006), asociados al entrenamiento en el lugar de trabajo. Consisten en un verdadero acompañamiento de un miembro con antigüedad en el staff a uno más nuevo, con un verdadero interés en su desarrollo profesional. Allí Shaughnessy recomienda formalizar el proceso de transmisión de la cultura, valores, normas y otros aspectos de la organización de persona a persona.

f. *Demostraciones y exhibiciones*: Stafford y Serban (1990), Farmer y Campbell (1997) y Venkata Ramana (2006) hablan de estos caminos para poder desarrollar competencias.

g. *Listas de discusión electrónicas*: Farmer y Campbell (1997) hablan de este método, al que podemos agregar el de discusión con otros colegas, también señalado por ellos.

h. *Realización de proyectos especiales*: Esto lo mencionan en particular Prakasan, E. R., Swarna, T. y Vijai Kumar (2000) y Venkata Ramana (2006).

Estos son los más relevantes, pero también se mencionan en la literatura la observación de la forma y tipo de tareas que se realizan en el lugar de trabajo, (Prakasan, Swarna, y Vijai Kumar, 2000), la visita a bibliotecas gestionadas de manera correcta y utilizar recursos de la Web para el autoaprendizaje (Venkata Ramana, 2006), los intercambios laborales (exchange job), las visitas de estudio y los años sabáticos (Osei, 1996), así como las prácticas laborales (internships), como las explicadas por Khurshid (1997), en su caso específico para catalogadores.

2.12. Referencias bibliográficas

ALA Map and Geography Round Table, Education Comittee (2008). *Map/GIS and cataloging metadata librarian core competences*. Recuperado el 20 de mayo de 2009 de la base de datos de la American Libraries Association en la

World

Wide

Web:

<http://www.ala.org/ala/mgrps/rts/magert/publicationsab/MAGERTCoreComp2008.pdf>

Ameen, Kanwal (2009). Needed competences for collection managers and their development: Perceptions of university libraries. *Library Management*, 30(4/5), 266-275.

American Library Association (2009). *ALA's Core Competences of Librarianship*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 de la base de datos de la American Library Association en la World Wide Web: http://www.ala.org/ala/educationcareers/careers/corecomp/corecompetences/fin_alcorecompstat09.pdf

Ammons-Stephens, Shorlette, Cole, Holly J., Jenkins-Gibbs, Keisha, Riehle, Catherine Fraser y Weare Jr, William H. (2009). Developing core leadership competencies for the library profession. *Library Leadership & Management*, 23(2), 63-74.

Angulo Marcial, Noel (2003). Normas de competencia en información. *Biblioteconomia i Documentació: Textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 11. Recuperado el 22 de abril de 2010 de la base de datos de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació, Universitat de Barcelona en la World Wide Web: <http://www.ub.edu/bid/11angul2.htm>

Angulo Rasco, J. Félix (2008). *La voluntad de distracción: las competencias en la Universidad*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 de la base de datos de la Universidad de Santiago de Compostela en la World Wide Web: <http://firgoa.usc.es/drupal/files/universidad.pdf>

Ashcroft, L. (2004). Developing competencies, critical analysis and personal transferable skills in future information professionals. *Library Review*, 53(2), 82-88.

Ashcroft, L. (2009). Predictions for the future world of work: challenges for information professionals. En: *17th annual BOBCATSSS symposium (Bobcatsss 2009), Porto (Portugal), 28-30 January 2009*. Recuperado el 30 de junio de 2009 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: <http://eprints.rclis.org/15905/1/86.pdf>

Association for Teacher-librarianship in Canada y Canadian School Library Association (1998). Competencies for teacher-librarians in the 21st Century. *Teacher Librarian*, 26(2), 22-25.

Atenas Rivera, Javiera (2005). Perfiles profesionales y requerimientos del mercado laboral, un estudio comparativo. *Bibliodocencia: Revista de Profesores de Bibliotecología* (10). Recuperado el 30 de noviembre de 2008 de la base de datos de E-LIS en la World Wide Web: <http://eprints.rclis.org/handle/10760/7291>

Australian Library and Information Association (1996). *Competency Standards and the Library Industry*. A Workshop Series. Canberra: El Autor.

Baker, Ahmad Bakeri Abu (2005). IT Competencies in academic libraries: the Malaysian experience. *Library Review*, 54(4), 267-277.

Baligand, Marie Pascale y Achard, Anne Laure (2005). Which librarians for tomorrow?. *Congrès Euraslic "Open Water –Open source", Split, Croatia, 4-6th May*. Recuperado el 29 de mayo del 2009 de la base de datos Hyper Articles en Ligne (HAL) en el World Wide Web: http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/26/62/PDF/sic_00001554.pdf

Berard, Raymond (2000). L'évaluation des compétences et des personnels dans les bibliothèques universitaires. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 45(1), 62-70.

Brown, R. B. (1993). Meta-competence: a recipe for reframing the competence debate?. *Personnel Review*, 22 (6), 26-37.

Brooks, Sandy (2002). Competencies and information: Where the profession stands. *Library Mosaics*, 8-10.

Clinic on Library Applications of Data Processing, y Smith, L. C. (1983). *Professional competencies--technology and the librarian*. [Urbana, Ill.]: Graduate School of Library and Information Science, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Clyde, Laurel A. (2005). Librarians and breaking barriers to information literacy: Implications for continuing professional development and workplace learning. *Library Review*, 54(7), 425-434.

Cohn, J. M. y Kesley, A. L. (2005). *Staffing, the modern Library: A How-To-Do-It Manual*. Neal-Schuman Publishers: New York.

Cordonier, Rosmarie y Finsterwald, Catherine (2003). *L'Inventaire des competences des bibliothecaires/documentalistes à travers deux réalités professionnelles*. Fribourg: Université de Fribourg Suisse. Recuperado el 2 de octubre de 2008 de la base de datos de la Bibliothèque Numérique RERO DOC en la World Wide Web: http://doc.rero.ch/lm.php?url=1000,41,2,20050721114403-FF/1_Cordonier-Finsterwald.pdf

Corradini, Elena (2008). Competences and curriculum for IL: Round table at the Conference "Biblioteche & formazione. Dalla IL alle nuove sfide della società dell'apprendimento", Milan, Palazzo delle Stelline, March 16, 2007. *New Library World*, 109(1/2), 90-96.

Cortez, Edwin M., Dutta, Sanjay K. y Kazlauskas, Edward John (2004). What the library and information professional can learn from the information technology and project management knowledge areas. *Portal: Libraries and the Academy*, 4(1), 131-144.

Davids, Zulaiga (2004). *Aspects of multi-skilling contributing to quality service provision within academic libraries*. Recuperado el 22 de mayo de 2009 de la base de datos de la University of the Western Cape en la World Wide Web: http://etd.uwc.ac.za/usrfiles/modules/etd/docs/etd_init_9449_1174564774.pdf

Dole, W.V., Hurych, J. y Liebst, A. (2005). Assessment: a core competency for library leaders. *Library Administration & Management*, 19(3), 125-32.

Dowling, Michael (2007). International credentialing, certification, and recognition in the United States. *New Library World*, 108(1/2), 79-82.

European Council of Information Associations (2004). *Euroreferencial en información y documentación* (Carlos Tejada Artigas, trad.) (2ª ed.). Madrid: SEDIC.

Fan, Ka Wai (2005). The role of the university libraries in supporting research in Hong Kong: Facing a new challenges. *Campus-Wide Information Systems*, 22(5), 43-50.

Farmer, Jane y Campbell, Fiona (1997). Information professionals, CPD and transferable skills. *Library Management*, 18(3), 129-134.

Fernández Romero, Andrés (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.

Fuentes de Iturbe, Patricia (2006). La normalización de las competencias del profesional de la información: El papel de las asociaciones profesionales. *Biblioteca Universitaria*, 9(1), 3-8.

Giesecke, Joan y McNeil, Beth (1999). Core Competencies and the Learning Organization at the University of Nebraska. *Library Administration & Management*, 13(3), 158-66.

Gleyze, Alain (2004). Quelles compétences pour les bibliothécaires? Diversité des fonctions et référentiels. *Documentaliste. Sciences de la Information*, 41(6), 22-25.

González Fdez.-Villavicencio, Nieves (2006). *Las bibliotecas universitarias en su contexto actual*. Recuperado el 10 de noviembre de 2008 de la base de datos E-LIS en la World Wide Web: http://eprints.rclis.org/9385/1/Bibliotecas_universitarias.pdf.

Gosling, M. y Muñoz, M. (2002). *Servicio de referencia*. Serie Manuales bibliotecarios. Bogotá: Rojas Eberhard Editores.

Grady, Deborah S y Greenman, Barbara A. (1998, August). Set new standard for academe. *Information Outlook*, 2(8), 17-22. Recuperado el 27 de abril de 2010 de la base de datos Academic Research Library.

Griffin, C. y Javis, P. (2003). *Vocational education*. Adult and continuing education: major themes in education. Javis, P. y Griffin, C. (Eds.). Vol. 3. London: Routledge.

Gulati, Anjali y Raina, R. L. (2000, Spring/Fall). Professional competencies among librarians and information professionals in the knowledge era. *World Libraries*, 10(1/2), 11-18.

Hadengue-Dezael, Véronique (1999). Compétences émergentes en information and documentation. *Documentaliste-Sciences De L'Information*, 36(3), 186-192

Harrison, Colin T. (1994). S/NVQs and professional qualifications in library and information services. *Librarian Career Development*, 2(4), 24-28.

Hernon, P. y Nitecki, D. A. (2001). Service quality: A concept not fully explored, *Library Trends*, 49(4), 687-708.

Holloway, Karen (2003). Developing Core and Mastery-Level Competencies for Librarians. *Library Administration and Management*, 17(2), 94-98.

Horn, Anne (2008). Strategic competence: To soar above. *Library Management*, 29(1/2), 5-17.

Houghton-Jan, Sarah (Ed.). (2007). Technology competencies and training for libraries. *Library Technology Reports*, 43(2).

Hsieh-Yee, Ingrid (2004). Cataloging and Metadata Education in North American LIS Programs. *Library Resources & Technical Services*, 48(1), 59-68. Recuperado el 1 de diciembre de 2008 de Academic Research Library database.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (2008). *Sistemas de gestión de la calidad- requisitos (ISO 9001:2008)*. México: INMC.

Johnson, Peggy (1999, May). Skills and competencies for collection development and management. *Technicalities*, 19(5), 1, 7-9. Recuperado el 1 de diciembre de 2008 de la base de datos Career and Technical Education database.

Jones, Lynn y Moore, Rob (2008). La apropiación del significado de competencia: el movimiento de la competencia, la Nueva Derecha y el proyecto de "cambio cultural". *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 12(3), 1-20.

Juceviciene, Palmira y Tautkevičienė, Gintarė (2002). "Triangle of Competences" as one of the basic characteristics of the university library learning environment. *European Conference on Educational Research*, Lisbon, 11-14 September 2002 / European Educational Research Association. Lisbon, 2002 (pp. 1-9). Recuperado el 29 de mayo de 2009 de la base de datos de la University of Leeds en la World Wide Web: <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00002343.htm>

Jurow, Susan (1996). Core competences: Strategic thinking about the work we choose to do. *Journal of Academic Librarianship*, 22(4), 300-302.

Kaur, Kiran, Mohamad, Pauziaah y George, Sossamma (2006). Quality management service at the University of Malaya Library. *Library Management*, 27(4), 249-256.

Khurshid, Zahiruddin (1997). The application of *TQM* in cataloguing. *Library Management*, 18(6), 274-279.

Lagunas Rivera, Oliver (2002). *Articulación de un modelo para la alineación entre un sistema de gestión por competencias y la estrategia general de negocio*. Tesis no publicada. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey, México.

Larsen, Gitte (2006). Prepare for new and changing roles in research libraries: The need for continuing professional development. *Liber Quarterly*, 16(2/4). Recuperado el 21 de mayo de 2009 de la base de datos de la revista en la World Wide Web <http://liber.library.uu.nl/>.

Le Deist, Françoise Delamare y Winterton, Jonathan (2005). What is competence?. *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.

Lee, Richard (1994). Recruitment in context. *Librarian Career Development*, 2(2), 3-7.

Leong, Julia (2008). Academic reference librarians prepare for change: an Australian case study. *Library Management*, 29(1/2), 77-86.

Longo, Brunella (2004). Il Metodo delle competenze. *Biblioteche oggi*, 22(1), 7-22.

Longo, Brunella (2004). Le competenze del cybrarian. *Biblioteche oggi*, 22(3), 13-21.

Lowery, John (2004). The future of professional development: A vision and a roadmap. *Information Outlook*, 8(2), 32-33.

Luo, Lili (2007). Chat reference competences: identification from literature review and librarian interviews. *References Services Review*, 35(2), 195-209.

Marfleet, Jackie y Kelly, Catherine (1999). Leading the field: The role of the information professional in the next century. *The Electronic Library*, 17(6), 359-364.

Marion, Linda (2001). *Digital Librarian, Cybrarian, or Librarian with Specialized Skills: Who Will Staff Digital Libraries?* ACRL Tenth National Conference. March 15-18, Denver, Co.

Mc Clelland, David C. (1973, Jan.). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

McNeil, Beth y Giesecke, Joan (1999). Core Competences and the Learning Organization. *Library Administration & Management*, 13(3), 158-166.

McNeil, Beth y Giesecke, Joan (2001). Core competences for libraries and library staff. En: Fuseler Avery, Elizabeth; Dahlin, Terry and Carver, Deborah A. (Eds.). *Staff development: a practical guide*. 3rd ed. (pp. 49-62). Chicago: American Library Association.

Medeiros, Norm (2005). Factors influencing competency perceptions and expectations of technical services administrators. *Library Resources & Technical Services*, 49(3), 167-173.

Moran Jr., Robert F. (2005, Sum.). Core competences. *Library Administration & Management*, 19(3), 146-148.

Nascimento, R. B. do, Trompieri Fihlo, N. y Freire Barros, Giovania (2005, set./dez.). Avaliação da qualidade dos serviços prestados nas unidades de informação universitárias. *Transinformação, Campinas*, 17(3), 235-251.

Nofsinger, Mary M. (1999). Training and Retraining Reference Professionals: Core Competencies for the 21st Century. *The Reference Librarian*, 30(64), 9-19.

Noorizadeh Gasri, Atefeh y Dehghani, Mozhddeh (2009, Apr.). Chat reference: Training and competencies for librarians. *Library Philosophy and Practice*, Special Iss.

Ochôa, Paula y Gaspar Pinto, Leonor (2006). *A imagen das competências dos profissionais de Informação-Documentação: relatório*. Lisboa: APDIS; BAD; INCITE; LIBERPOLIS, 2006. 219 p. Recuperado el 15 de octubre de 2009 de la base de datos de la Associação Portuguesa de Documentação e Informação de Saúde en la World Wide Web: <http://www.apdis.org/jornadas/2006/opid/relatorio.pdf>

Ochôa, Paula y Gaspar Pinto, Leonor (2008). Towards a new model of LIS competences management in Portugal: implications for the praxis and academia studies. *Education for Information*, 26(1), 43-54.

Omekwu, Charles O. (2008). Catalogers in a global information network environment. *The Electronic Library*, 26(2), 188-201.

Organización Internacional del Trabajo/Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (2005?). *¿Qué es competencia laboral?*. Recuperado el 1 de diciembre de 2008 de la base de datos de la OIT/CINTERFOR en la World Wide Web: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

Osei, Isaac (1996). Professional staff development in academic libraries: The University of Science and Technology Library, Kumasi. *Librarian Career Development*, 4(4), 31-36.

Owusu-Ansah, Edward K. (2007). Beyond collaboration: Seeking greater scope and centrality for library instruction. *Portal: Libraries and the Academy*, 7(4), 415-429.

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). The core competences of the corporation. *Harvard Business School*, 68(3), 79-91.

Prakasan, E. R., Swarna, T. y Vijai Kumar (2000). *Human Resource Development in Hybrid Libraries*. En *NACLIN-2000: National Convention on Library and Information Networking*, IIT Madras, Chennai, India, December 24-25. Recuperado el 3 de junio de 2009 de la base de datos E-LIS en el World Wide Web: <http://eprints.rclis.org/3043/1/pdf.pdf>

Promis, Patricia (2006). Identifying competencies for academic libraries. En: *Memorias del Foro Transfronterizo de Bibliotecas, Chihuahua 2005, "Información sin Fronteras"*. Chihuahua, Chih., marzo 9-11, 2005. Recuperado el 20 de octubre de 2008 de la base de datos de E-LIS en la World Wide Web: <http://eprints.rclis.org/9235/1/2006.Informacion.sin.Fronteras.completo.pdf>

REBIUN (2003). *Competencias del bibliotecario digital*. Recuperado el 20 de noviembre de 2008 de la base de datos de la Universitat Politècnica de Catalunya en la World Wide Web: <http://bibliotecnica.upc.es/Rebiun/nova/InformesGrupoTrabajo/56.pdf>.

Reference and User Services Association (2003). Professional competencies for reference and user services librarians. *Reference & User Services Quarterly*, 42(4), 290-295.

Rehman, Saijad ur, Majid, Shaheen y Baker, Ahamd Bakeri Abu (1997). Competences for future library professionals of academic libraries in Malaysia. *Library Review*, 46(6), 381-388.

Rockman, Ilene F. (2005). Distinct and expanded roles for reference librarians. *Reference Services Review*, 33(3), 257.

Ruschoff, Carlen (2007). Competences for the 21st century technical services. *Technicalities*, 27(6), 1, 14-16.

Saddley, Audrey M. y Kerr-Campbell, Maureen (2008). The e-Librarian: Competencies for the new millennium and beyond. Sesión de cartel presentada en la reunión de *ACURIL XXXVIII JAMAICA*. Recuperado el 29 de mayo de 2009 de la World Wide Web: <http://cibernotasacurilcybernotes.blogspot.com/search/label/competencias%20of%20librarians>

Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC Editorial.

Sánchez Tarragó N. (2005). El profesional de la información en los contextos educativos de la sociedad del aprendizaje: Espacios y competencias. *ACIMED*, 13(2). Recuperado el 11 de mayo de 2009 de la base de datos de la Biblioteca Virtual de Salud en la World Wide Web: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_2_05/aci02_05.htm

Shaughnessy, Thomas W. (1992, Fall). Approaches to Developing Competencies in Research Libraries. *Library Trends*, 282-298.

Sherrer, Johannah (1996). Thriving in Changing Times: Competencies for Today's Reference Librarians. *The Reference Librarian* 54, 11-20.

Soutter, Jennifer Lyn (2007). Academic librarian competency: A description of trends in the peer-reviewed journal literature of 2001-2005. *Partnership: the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research*, 2(1), 1-22.

Special Libraries Association (2003). *Competencies for information professionals of the 21st Century*. Recuperado el 12 de mayo de 2009 de la base de datos de la Special Libraries Association en la World Wide Web: <http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/competency.cfm>

Stacy-Bates, Kristine K., Fryer, Jan, Kushkowski, Jeffrey D. y Shonrock, Diana D. (Spring 2003). Competencies for bibliographers a process for writing a collection development competencies document. *Reference & User Services Quarterly*, 42(3), 235-241.

Stafford, Cecilia D. y Serban, William M. (1990). Core Competencies: Recruiting, Training, and Evaluating in the Automated Reference Environment. *Journal of Library Administration*, 13(1/2), 81-97.

Tecnológico de Monterrey, Dirección de Bibliotecas del Sistema y Dirección de Recursos Humanos del Sistema (2007). *Construcción de perfiles de puesto por competencias* (Presentación en PPT).

Tu, Feili (2007, Oct.). Knowledge and skills required to provide health information-related virtual reference services: evidences from a survey. *Journal of the Medical Library Association*, 95(4), 458-461.

University of Manitoba, University of Manitoba Faculty Association (2010). *2010 – 2013 Collective Agreement*. Recuperado el 9 de agosto de 2011 de la base de datos de de la University of Manitoba en la World Wide Web: http://umanitoba.ca/admin/human_resources/services/media/Final_version_2010_2013_UMFA_Collective

Venkata Ramana, P. (2006). The Changing role of librarian in a challenging dynamic web environment. *4th International Convention CALIBER-2006*. Gulbarga, 2-4 February. pp. 170-177.

Zauha, Janelle y Potter, Garry (2009). Out west and down under: New geographies for staff development. *Library Management*, 30(8/9), 549-560.

CAPITULO 3

Competencias y calidad en productos/servicios

3.1. Relación entre competencias y calidad

Se ha recorrido en los primeros dos capítulos de este trabajo la literatura de calidad en bibliotecas universitarias, y de competencias para personal de las mismas.

En este capítulo, la descripción irá dando paso a elementos de discusión en base a lo que propone la literatura.

Relacionar competencias y calidad no parece ser difícil en el entorno que se ha planteado, de las bibliotecas de tipo universitario. Sin embargo subsisten problemas que se deben de abordar de manera obligada.

¿Todas las competencias que se registran en la literatura son las que podemos considerar como necesarias para obtener un producto o servicio de calidad?

¿Qué es lo que espera un usuario encontrar en un punto de contacto con un empleado y/o profesional en una biblioteca universitaria?

Si se ha acompañado en esta disertación la noción de que calidad es la definida por el usuario, ¿cómo hemos de acoplar las competencias del personal a ese punto de vista que varía de usuario en usuario?

La literatura en ByCI responde -de manera general- a estos cuestionamientos fundamentales para poder asegurar que las competencias que se están desarrollando -o se quieren desarrollar- en el personal de una biblioteca universitaria son aquellas que realmente impactan en la calidad de un producto/servicio. De acuerdo a esta respuesta general, en el próximo capítulo se abordará un modelo específico para poder dotar de mayor certeza a estas respuestas generales.

Pero, ciertamente, es necesario analizar las relaciones entre calidad y competencias, y a ello nos dirigiremos a continuación.

Desde la literatura que no es del área llega una importante exposición en torno a las dimensiones de la calidad en servicios de Dotchin y Oakland (1994). Es

un trabajo que ya tiene años, pero publicado en 3 partes, ha marcado un paso decisivo a la hora de discernir la diferencia e interrelación entre bienes y servicios, y las dimensiones de éstos últimos.

Estos autores señalan que dentro de aquellos que consideran la relación entre bienes y servicios, algunos lo ven como un arco de posibilidades que va desde los puros bienes hasta los puros servicios; aquellos que se presentan en el intermedio, entre unos y otros, parecen ser la mayoría.

Siguiendo a Sasser, Olsen y Wyckoff (1978), reafirman que la percepción de calidad del usuario que recibe un servicio, depende del entorno y sistema utilizado al brindarlo (incluyendo en esto las instalaciones, los procedimientos y políticas, etc.).

En la atención al cliente se da la interacción entre empleado y el usuario, en el caso de las bibliotecas, y allí es dónde debe darse un diagnóstico y una respuesta a las expectativas del usuario (todo en el mismo proceso), lo que debe de realizar el empleado.

Siguiendo a Lovelock (1983), Dotchin y Oakland hablan de que aquellos servicios que necesitan un alto nivel de contacto con los clientes son aquellos en donde se realiza una relación vinculada a objetos físicos cuando el recipiente no es la persona sino una cosa, y que aquellos referidos a intangibles necesitan de mayor "customization" (personalización es la traducción adoptada en este trabajo para este término). Cuando aparece el alto contacto vinculado a acciones tangibles es cuando la satisfacción del cliente aparece vinculada fuertemente a la interacción con el servicio y con otros clientes, en nuestro caso, insistimos, usuarios, o en algunos contextos, clientes/usuarios.

Dotchin y Oakland trazan una clasificación de servicios basada en la literatura consultada ampliamente por ellos: a. Servicios de tienda; b. servicios profesionales; c. servicios de masas; d. servicios de fábrica; y e. servicios personales (semejantes a los servicios profesionales, pero dirigidos invariablemente a las personas más que a objetos).

Lo interesante de esto son las dimensiones que sustentan esa clasificación.

Identifican seis dimensiones de los servicios: Equipo/personas, contacto con el cliente, personalización, discrecionalidad, oficina al mostrador/detrás del mismo, producto/proceso.

A esto agregan la medición del volumen basado “*on the frequency of customer interactions per period*”. El estudio del incremento del volumen de interacciones, presenta un patrón que explican con las siguientes características:

- a. El tiempo de transacción decrece;
- b. Decrece la personalización;
- c. Decrece la discrecionalidad (o juicio);
- d. El valor agregado se mueve detrás del mostrador;
- e. El foco de atención se mueve hacia la orientación al producto.

Estos elementos dejan enseñanzas significativas a efectos de las unidades de información. Las actividades de cara al público que adquieren masividad -como el préstamo de material-, van a ir moviéndose hacia un tratamiento más mecánico, y por ello surge el autopréstamo. Servicios como el préstamo interbibliotecario o referencia aparecen aún como menos masivos, pero ya se visualizan (como ya hemos mencionado) iniciativas para ir concentrando y aprovechando información recurrente para poder realizar tutoriales, videotutoriales, y toda una gama de instrumentos que de alguna manera sustituyen aspectos básicos de información y consulta.

Ya en la segunda parte de su trabajo, Dotchin y Oakland (1994) hablan específicamente de los empleados como factor determinante de la calidad en el servicio. Las actitudes y el rendimiento del personal son destacados como elementos coadyuvantes para lograr dicho objetivo. Capacitar a los empleados y ponerles atención, así como realizar un verdadero marketing interno, son invocados por estos autores como métodos para asegurar que el personal pueda alcanzar las actitudes y rendimiento necesarios en sus puntos de contacto con los usuarios. Hernon y Whitman (2001) hablan de que un empleado satisfecho en su ambiente de trabajo va a generar un usuario satisfecho en la prestación del servicio.

El otro protagonista del servicio es analizado por los mismos Dotchin y Oakland: El cliente, en nuestra área, el usuario. En el caso de ellos, explican que su acción sobre el servicio se traduce en el ambiente o entorno que crean en torno al mismo, la capacidad de entrenar a otros usuarios o entrenarse viendo a otros usuarios haciendo las cosas, y la provisión de información y

retroalimentación, tan importantes para la mejora continua. También tienen la capacidad de optar por volver o no al servicio, lo que puede significar satisfacción o insatisfacción, dependiendo el caso.

Analizando lo anterior, hay puntos que se abren a la discusión rápidamente.

En primer lugar, la masividad de un servicio da la oportunidad de generar productos que lo sustituyan, o sea que no es necesaria la presencia del empleado como un intermediario.

Ejemplos de esto ya los hemos señalado arriba.

La pérdida de estos servicios a favor de productos no puede ser leída como una simple **automatización** de una biblioteca, sino que favorecería la creación de **nuevos productos/servicios** y la mejor atención **personalizada** a usuarios que lo requieran.

Otro aspecto que surge del análisis de la literatura es el papel del recurso humano en la calidad del servicio prestado. Estamos de acuerdo con Hernon y Whitman en cuanto a que un empleado satisfecho facilitará el surgimiento de usuarios satisfechos. Pero esto no puede ser todo. El empleado puede estar satisfecho con lo que hace, el clima organizacional y demás, pero si no es consciente del **papel** de sus conocimientos, habilidades y actitudes (=competencias) y de las que necesita efectivamente para dejar satisfecho a un usuario, es difícil poder creer que una mera auto percepción resuelva el asunto.

En efecto. El tercer factor considerado por Dotchin y Oakland es el usuario. Sin embargo su desarrollo del tema en cuanto a él se refiere parece insuficiente. El usuario, en su visión, aparece como un mero consumidor pasivo de productos/servicios.

Esto es lo opuesto a lo que se preconiza en esta disertación. El usuario no es un mero espectador con respecto al servicio que recibe. Es un protagonista del mismo y por tanto es más que un retroalimentador, es un hacedor del mismo.

Esto es relevante porque va a impactar al modelo que se pretende construir. Por un lado, desde el lado del empleado, no se puede confundir un buen trabajo con satisfacción con el trabajo hecho. Deben de existir aspectos externos, objetivos, que permitan mejorar la labor del empleado más allá de su satisfacción. Esto es parecido a lo que antes se veía referido a la satisfacción del usuario.

Por el otro lado está lo referido al usuario: Al ser factor determinante del servicio/producto (es su finalidad en definitiva), debe de tener la posibilidad de externar su parecer respecto a todo aquello que se refiere a la mediación humana en el producto/servicio al que accedió.

Debe haber un punto en el que se le involucre activamente y no solo se le escuche, pues si se considera que el factor humano es clave en el producto/servicio, sobre él tendrá una percepción. Podrá emitir una opinión que aporte de manera clave en la configuración de las características de ese recurso humano con respecto al producto/servicio realizado.

Estas últimas consideraciones impactarán el modelo a construir.

3.2. ¿Qué dice la literatura de Bibliotecología y Ciencias de la Información?

Metodológicamente hablando, buena parte de los estudios (cuantitativos y/o cualitativos) analizados en el área de calidad en bibliotecas académicas, se basan en percepciones de los administradores o empleadores (como en el caso de los estudios de Rehman, Majid y Baker, 1997; Osman, Goon y Aris, 1998; Pors, 2001; Pors, Dixon y Robson, 2004; Dole, Hurych y Liebst, 2005), otros en grupos de profesionales de la información o expertos (por ejemplo, entre muchos, en los estudios de Williamson y Exon, 1996; McNeil y Giesecke, 2001; Ameen, 2009); otros en los usuarios (por ejemplo en los trabajos de Calvert y Herson, 1997; Simmonds y Andaleeb, 2001; Satoh, et al., 2005; Nascimento, Trompieri Fihlo y Freire Barros, 2005). Los hay algunos de carácter comparativo, como el de Edwards y Browne (1995), o multimodales, como el señero trabajo de Stein... et al. (2008).

Todos ellos no deben de ser subestimados, ya que responden a la experiencia y a la percepción, incluso de terceros, de la relación empleado-usuario, y de las competencias que se necesitan para que los productos/servicios brindados de uno a otro, sean de calidad. Claro, estos estudios no se refieren solo a esto, pero abordan este asunto de una manera u otra, con mayor o menor extensión.

Sin embargo, como en este trabajo se ha asumido que la calidad se vincula más a la percepción de los usuarios, respetando mucho los demás trabajos, se tomará en cuenta –de manera preferencial- aquellos estudios o investigaciones que se basan en la recolección de evidencia entre usuarios, ya sea en encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, etc.

En tanto, llama la atención que una parte de la literatura sobre competencias en ByCI no menciona a las mismas como un medio para obtener la calidad a brindar en productos/servicios de bibliotecas, en especial académicas, que es el universo de estudio de esta investigación.

Shaughnessy (1992) afirma de manera general que la inversión en el desarrollo del personal en una biblioteca es esencial para poder mejorar los productos, servicios y procesos de la misma.

Una de las afirmaciones más contundente la encontramos en Osei (1996): “*A university library is a service institution and the quality of its service depends primarily on the quality of its staff.*”

De ello se infiere que son necesarias poseer o dotar al personal de las competencias necesarias para hacer de él un staff de calidad.

Larsen (2006) parte del presupuesto que: “*It is expected that library staff are qualified to offer high quality services to users visiting the physical library*”. Y continúa: “*Likewise, it is expected that they have substantial knowledge and skills needed for developing and maintaining electronic services and for dissemination of relevant services and facilities requested by the web-user.*”

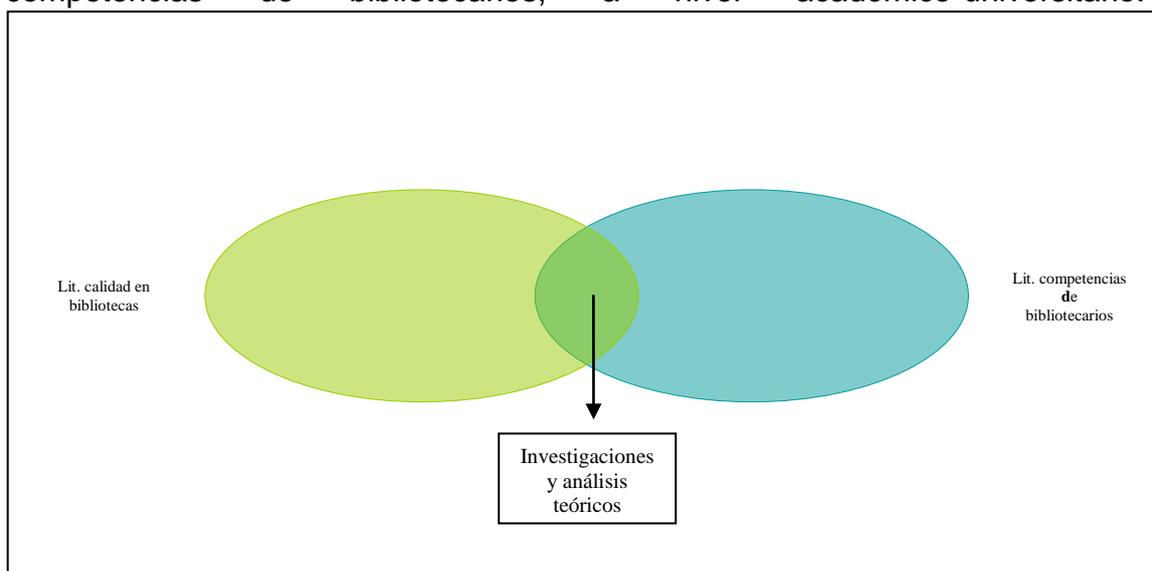
Fernández Valdez, et al. (2007) hablan acerca de las competencias profesionales como “*la base para proveer servicios informativos de la más alta calidad...*”.

De todo esto se puede inferir que las escasas referencias directas de la literatura de competencias en ByCI a la calidad, se refiera a que la relación entre ambos (competencias-calidad) es una **relación implícita obvia** que no admite mayores análisis.

Otra explicación que se puede encontrar es que en el **horizonte cognoscitivo** de RRHH no se visualicen adecuadamente las relaciones o interrelaciones con otras subdisciplinas que en definitiva pertenecen a la administración como disciplina, pero que continúan en un estadio estanco actualmente.

Así, la literatura de ambas áreas se relacionan, pero no comprensivamente.

Figura 6: Convergencia entre literatura de calidad en bibliotecas y competencias de bibliotecarios, a nivel académico-universitario.



3.3. Competencias de bibliotecarios universitarios en la literatura

El punto de discusión de aquí en adelante es determinar qué tan necesarias o no son tales o cuales competencias para la calidad en productos y servicios en bibliotecas universitarias.

De los largos listados e inventarios de competencias que los diversos autores e instituciones han obtenido y difundido: ¿Cuáles son aquellas que son necesarias para poder obtener calidad en productos y servicios? ¿Son todas las posibles de lograr e incluso necesarias de manera sustancial?

Para poder ir avanzando en la respuesta a tales preguntas, debemos primero determinar qué nos dice la literatura de calidad en bibliotecas que hemos mencionado anteriormente (focalizando en trabajos derivados de estudios e investigaciones significativas) acerca de las competencias necesarias para la provisión de productos/servicios en y de bibliotecas universitarias.

3.3.1. Competencias según trabajos de investigación

A efectos de ello se realizó un estudio de trabajos de investigación, utilizando la técnica de análisis de contenido comparativo (Giroux y Tremblay, 2004),

mediante la cual se han detectado aquellos puntos en común en los que se puede categorizar la información y someter sus unidades a un análisis posterior.

Se partió de un corpus de más de 300 trabajos, los que fueron analizados uno a uno para poder determinar si eran o no trabajos de investigación, y si se ajustaban al perfil que se explica más adelante.

En la Tabla 6 se muestra un resumen de los trabajos de investigación realizados en el área de ByCI. Este resumen incluye todos los trabajos encontrados que no describen resultados de la aplicación directa de encuestas estándar, como son SERVQUAL y LIBQUAL+, en las que las dimensiones vinculadas a competencias del personal son constantes y están más claramente definidas (véase Tabla 8).

Cuando en el cuadro se incluye la designación “Encuesta basada en SERVQUAL” es porque se usó esta metodología como base, pero se modificó en el estudio. Por ello citamos estos trabajos.

En dicho cuadro se observan las competencias tratadas en los estudios. Cuando son más de 3, se mencionan las principales tratadas o realizadas a partir del propio estudio.

Tabla 6: Principales investigaciones en torno a calidad y competencias en productos/servicios de bibliotecas universitarias.

Autor/es	Tipo de estudio/método	Lugar de realización	Consultados	Servicios/productos estudiados	Tipo de competencias mencionadas	Principales
<i>Cullen y Calvert (1993)</i>	Encuesta	Nueva Zelandia	Estudiantes y académicos	Servicios en general	Generales	Experiencia/Disponibilidad/Cortesía
<i>Edwards y Browne (1995)</i>	Encuesta (grupo de enfoque previo)	Australia	Académicos y bibliotecarios	Servicio al usuario en general	"	Confiabilidad/Exactitud/Rapidez
<i>Nitecki (1996)</i>	Encuesta	USA	Usuarios en general	Préstamo interbibliotecario/ Reserva/Referencia	"	Confiabilidad/Responsabilidad
<i>Rehman, Majid, y Baker (1997)</i>	Entrevista	Malasia	Administradores de bibliotecas	Procesos técnicos/Circulación/ Referencia/Desarrollo de colecciones	Específicas	Administración de operaciones con revistas/Conocimiento de adquisiciones/Búsqueda de información
<i>Calvert y Hemon (1997)</i>	Encuesta (grupo de enfoque previo)	Nueva Zelandia	Usuarios dentro de biblioteca	Servicios en general	Generales	Disponibilidad/Cortesía/Accesibilidad
<i>Mendelsohn (1997)</i>	Entrevista	USA	Usuarios y bibliotecarios	Referencia	"	Buena voluntad/Conocimiento/Relacionamiento
<i>Srisard (1997)</i>	Encuesta basada en SERVQUAL	Tailandia	Académicos, estudiantes y bibliotecarios	Circulación/Referencia/Servicios de información virtual	"	Entendimiento de necesidades de usuarios/Conocimiento/Solución de problemas

<i>Osman, Goon y Aris (1998)</i>	Encuesta	Malasia	Jefes de Bibliotecas	Servicio al usuario en general	"	Rapidez/Eficiencia/Cortesía
<i>Andaleeb y Simmonds (1998)</i>	"	USA	Usuarios dentro de biblioteca	"	"	Responsabilidad/Presteza/Conocimiento
<i>Cook y Heath (2001)</i>	Entrevista	USA	Académicos	Servicios en general	"	Confidencialidad/Conocimiento/Cortesía
<i>Fisher (2001)</i>	Análisis de anuncios de puestos laborales	USA	---	Adquisiciones	Específicas	Experiencia en adquisiciones/Experiencia con sistemas automatizados de bibliotecas/Supervisión
<i>Nimsomboon y Nagata (2003)</i>	Encuesta basada en SERVQUAL	Japón	Usuarios en general	Servicio al usuario en general	Generales	Organización de espacios y equipamiento /Prontitud/Cortesía
<i>Mahmood (2003)</i>	Encuesta	Paquistán	Bibliotecarios	Servicios en general	Generales y específicas	Manejo de herramientas tecnológicas/Automatización de registros y catálogos/Planificación de automatización
<i>Nagata, Satoh, Gerrard y Kytömäki (2004)</i>	"	Inglaterra, Finlandia y Japón	Usuarios en general	"	Generales	Conocimiento/Rapidez/Cortesía
<i>Satoh, Nagata, Kytömäki y Gerrard (2005)</i>	Grupo de enfoque	Inglaterra, Finlandia y Japón	"	"	"	Cuidado/Consistencia
<i>Heron y Calvert (2005)</i>	"	Nueva Zelandia	"	Servicios de información virtual	"	Disponibilidad/Rapidez/Empatía
<i>Nascimento, Trompieri Filho y Freire Barros (2005)</i>	Encuesta	Brasil	"	Servicios en general	"	Conocimiento/Accesibilidad
<i>Hoskins, Leaxh y Neerpath (2006)</i>	"	Sudáfrica	Bibliotecarios	Bibliógrafos	"	Conocimiento del medio ambiente informacional/Prontitud/Solución de problemas
<i>Choi y Rasmussen (2006)</i>	"	USA y Canadá	"	Servicios de información virtual	Generales y específicas	Relacionamiento/Liderazgo/Arquitectura y software de biblioteca digital
<i>Ochôa y Gaspar Pinto (2006)</i>	Encuesta basada en el Euro-Referencial	Portugal	Usuarios en general	Servicios en general	Generales	Búsqueda de información/Relacionamiento/Organización de espacios y equipamiento
<i>López Díaz, Pérez Matos y Remigio (2007)</i>	Multimodal	Cuba	Bibliotecarios	Desarrollo de colecciones/Catálogos	Generales y específicas	Capacidad para medir información/Capacidad para gestionar información electrónica/Manejo de herramientas tecnológicas
<i>Leong (2008)</i>	Encuesta	Australia	Bibliotecarios	Referencia	Generales	Actitud flexible ante la tecnología/ Tolerancia al cambio
<i>Crawford, Pickering y McLelland (2008)</i>	Encuesta	Inglaterra	Comunidad universitaria en general	Servicios al usuario en general	"	Cortesía/Disponibilidad/Conocimiento
<i>Babalhavaeji, Isfandyari-Moghaddam, Aqili y Shakooli (2009)</i>	Encuesta basada en varios instrumentos	Irán	Académicos, estudiantes y bibliotecarios	Servicios en general	"	Disponibilidad/Entendimiento de necesidades de usuarios/Cuidado
<i>Ameen (2009)</i>	Multimodal	Pakistán	Bibliotecarios	Desarrollo de colecciones	Generales y específicas	Experiencia/Entrenamiento en el lugar de trabajo/Administración de colecciones

Nota: Se excluyen aplicaciones directas de SERVQUAL y LIBQUAL.

La Tabla 6 muestra algunos aspectos que podemos definir como medulares de los trabajos analizados a través de un lapso que comprende de 1993 a 2009. Pretende ser una lista exhaustiva, conteniendo las principales investigaciones originales que- según este trabajo- deben de revisarse para poder determinar algunas conclusiones que permitirán estructurar la propuesta de modelo en el capítulo que sigue.

Esto, recordando que no toda la calidad de productos/servicios pasa por las competencias de los empleados, aunque la condiciona en buena medida, por decir lo menos.

En primer lugar hay que destacar la multiplicidad geográfica de donde provienen estos estudios (15 países involucrados de los 5 continentes), pues el conjunto se fortalece por la globalidad del asunto abordado y porque demuestra el interés universal en la temática.

Si se analizan los diversos países involucrados, se pueden ver tres grandes bloques: Uno de países anglófonos, otro de países latinos, y un último de países asiáticos. No hay preeminencia de tipo de usuario consultado, métodos, competencias escrutadas, pero sí se puede encontrar esta especie de alineación quizá no tanto geográfica como de pensamiento.

Allí se encuentran los países anglófonos, con Estados Unidos, Australia y Nueva Zelandia a la cabeza. Quizá la explicación sea que les motiva la necesidad de estudiar la previsión demográfica de caída de recursos humanos en el sector y ello les lleva a intentar entender a fondo el perfil de los mismos para prever la incorporación de personas que no sean del área de especialidad para su mejor formación futura.

También podemos percibir un bloque en los países de Extremo Oriente con Malasia y Paquistán a la cabeza, quizá debido a su pasado colonial británico, que, con la India como centro, debe influir en la inquietud intelectual de estos países mayormente islámicos (pues otros muchos de su carácter ni aparecen en la lista).

El bloque de países latinos no parece ser un mero reflejo. Brasil y Cuba, por ejemplo, son países con enorme interés a la investigación en el área de ByCI, por lo que ésta área en cuestión no queda fuera de ese afán.

Llama la ausencia de México, en donde, aún con la influencia estadounidense, no parece interesarse en este fenómeno, quizá porque ya esté resuelto a priori,

con la incorporación masiva de recursos humanos extraños al área de especialidad (esto lo confirman estudios como el del Departamento de Inteligencia de Mercados de la Universidad Virtual del Tec de Monterrey, 2001), en donde la capacitación y el perfil quedan en un segundo plano ante la urgencia de dar un servicio, sean cual sean sus características.

Siguiendo con el análisis de información de la tabla, se concluye en que prima, en lo metodológico, la encuesta (con diversas variantes, 17 en 25), como instrumento de recolección de datos, que da cobertura a un análisis cuantitativo posterior. En un caso se registró la utilización del análisis de llamados a puestos laborales (anuncios). Solo se observan 5 casos en los que se trabajó con técnicas cualitativas (entrevistas y grupos de enfoque), y 2 con una estrategia multimodal.

Esta primacía de la encuesta se puede explicar su aplicación masiva en las ciencias sociales, de donde en algún sentido la investigación del área es tributaria. Falta la riqueza de otros instrumentos de carácter cuantitativo para poder equilibrar y dar mayor potencia a la investigación.

Desde nuestro punto de vista el análisis de tendencias a través avisos de puestos de trabajo es una muy buena técnica de estudio de mercado laboral que bien se puede aprovechar en el área de BYCI. Claro, en el contexto mexicano esto no parece ser muy viable, pues no hay mecanismos para obtener dicha información y son muy escasos los llamados que se publican, por lo general, a través de listas profesionales o bien a través de los Diarios Oficiales, pero se puede iniciar la tarea,

Siguiendo con la tabla, en cuanto al público al que se dirige la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, allí hay más variantes, apareciendo 7/25 trabajos centrados en “Usuarios en general” y 6/25 en “Bibliotecarios”. Muy abajo aparecen “Académicos, estudiantes y bibliotecarios” y “Usuarios dentro de biblioteca” (2/25 cada uno).

“Servicios en general” es el objeto de estudio en 9 de los 25 estudios, mientras que en 5 se estudian “Servicios al usuario en general”. Parecen lo mismo como concepto. Sin embargo, la idea de “Servicios en general” es más abarcativo, pues hay servicios como la selección y adquisición de material que no son de prestación directa al usuario, que es lo que se quiere significar con “Servicios al usuario en general”, donde se está destacando que son aquellos en donde hay

siempre un punto de contacto, en un momento dado, entre bibliotecario y usuario. Solo 4/25 trabajan sobre servicios virtuales, pero eso indica lo incipiente y el área de oportunidad que se abre para la investigación en dicha modalidad de productos/servicios.

Queda claro que la abrumadora mayoría (21/25) se dirigen a productos/servicios directos al usuario, aunque algunos estudios, como los cualitativos, también los encuentren mencionados, pero no se centran -en su cruce- con competencias.

Esto sucede- desde nuestra perspectiva- porque el abordaje es justamente hacia servicios al usuario y por ello los elementos referidos a competencias del personal que los atiende surgen en esa valoración o visión de los usuarios, ya sean académicos, estudiantes o comunidad universitaria en general. Se obvian los productos/servicios no tan evidentes al usuario, lo que constituye quizá un error, quizá una percepción de baja estima hacia lo que no es masivo o de alto impacto.

En consonancia con lo anterior, es llamativo que 19 de 25 trabajos abordan solo competencias generales, 4 competencias generales y específicas también, y solo 2 se concentran puramente en competencias específicas.

Esto se refiere a lo incipiente de la investigación en esta área, y por ello la realización de métodos exploratorios. Quizá la poca especialización (salvo en algunos países del llamado Primer Mundo) sea otra causa de esta concentración en competencias generales. Otro facto puede ser la concentración de los recursos humanos en áreas generales de servicio y por tanto no se desee afrontar las competencias específicas por creerlo oneroso desde el punto de vista costo-beneficio.

En lo relacionado al análisis de la categoría de “Competencias mencionadas”, hay que tener en cuenta que la base está constituida por una muestra no probabilística, pues la misma ha sido construida a efectos de la conveniencia del estudio que se está explicitando (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

Del análisis de las principales competencias nombradas o las primeras (hasta 3) que aparecen por importancia o por defecto, en los estudios resumidos, se desprende (ver Tabla 7) que las competencias con mayor frecuencia, y por tanto presencia, son cortesía y conocimiento (con 7 cada una en 71 totales),

disponibilidad (5 en 71), rapidez (4/71 menciones totales), y manejo de herramientas tecnológicas y relacionamiento (3/71 en cada caso).

Tabla 7: Frecuencias de competencias en los estudios analizados de la literatura de ByCI.

Competencia	Frecuencia
Cortesía	7
Conocimiento	7
Disponibilidad	5
Rapidez	4
Manejo de herramientas tecnológicas	3
Relacionamiento	3
Responsabilidad	2
Confiabilidad	2
Accesibilidad	2
Entendimiento de necesidades de usuarios	2
Cuidado	2
Organización de espacios y equipamiento	2
Experiencia	2
Solución de problemas	2
Búsqueda de información	2
Prontitud	2
Presteza	1
Exactitud	1
Empatía	1
Conocimiento del medio ambiente informacional	1
Capacidad para medir información	1
Capacidad para gestionar información electrónica	1
Confidencialidad	1
Tolerancia al cambio	1
Actitud flexible ante la tecnología	1
Conocimiento de adquisiciones	1
Consistencia	1
Entrenamiento en el lugar de trabajo	1
Administración de colecciones	1

Liderazgo	1
Arquitectura y software de biblioteca digital	1
Automatización de registros y catálogos	1
Planificación de automatización	1
Supervisión	1
Experiencia	1
Buena voluntad	1
Administración de operaciones con revistas	1
Experiencia con sistemas automatizados de bibliotecas	1

De esto se desprende que las competencias ligadas de manera más directa e inmediata a la relación usuario-bibliotecario, aparecen como fundamentales para obtener un servicio de calidad.

En este resultado evidentemente influye la visión del usuario recogida en los trabajos analizados. La escasa y fragmentada especificidad se debe por un lado a los instrumentos utilizados (que de alguna manera son genéricos) y por el otro a la falta de conocimientos o de visión global que un usuario tiene del producto/servicio evaluado. Esto, en el sentido en que el usuario no sabe o no conoce de manera profunda los procesos indirectos, o las bases técnicas que sustentan determinadas políticas o procesos.

O sea, no se puede pedir al usuario mayor retroalimentación en la medida que su contexto empírico no le aporta mayor información que le permita tener mayor conocimiento acerca del sistema o el fenómeno que está ponderando.

Así, los usuarios opinan sobre la punta del iceberg, porque no visualizan o no les toca experimentar el resto.

3.3.2. Competencias en instrumentos de encuesta

Para complementar el panorama de investigación en la materia, pasamos a indicar las competencias que se deducen del análisis de los instrumentos ya señalados (SERVQUAL y LIBQUAL+).

Tabla 8: Competencias directamente vinculadas a las preguntas del SERVQUAL y LIBQUAL+.

Dimensión a medir	Competencias involucradas SERVQUAL	Competencias involucradas LIBQUAL+
Valor afectivo del servicio (9 preguntas)		Confianza/Personalización/Amabilidad/Disponibilidad/Conocimiento/Atención/Entendimiento de necesidades de usuarios
Empatía (5 preguntas)	Personalización/Entendimiento de necesidades de usuarios	
Control de Información (8 preguntas)		Organización de la información/Análisis y representación de la información/Gestión de colecciones y fondos
Seguridad (4 preguntas)	Confiabilidad/Seguridad/Amabilidad/Conocimiento	
Sensibilidad (4 preguntas)	Comunicación/Rapidez/Servicio/Disponibilidad	
Fiabilidad (5 preguntas)	Cumplimiento de estándares/Solución de problemas/Buen servicio a la primera/Exactitud	

Como se comentó más arriba, los estudios vinculados a la utilización de las mencionadas herramientas son numerosos. Basta solamente echar un vistazo en <http://old.libqual.org/Publications/index.cfm> para verificar esta afirmación en cuanto al LIBQUAL+, sin ser una lista comprehensiva de todos los trabajos publicados o presentados al respecto.

Ni qué decir del SERVQUAL (el LIBQUAL+ es derivación, una adaptación al ámbito bibliotecario de éste), del cual ya Nitecki (1996) reportaba 100 trabajos y 20 tesis doctorales en los que se había realizado un estudio de su aplicación a los más diversos ámbitos de servicios.

En cualquier caso, no hay mayores diferencias en esos diversos estudios que la variación en cuanto a la importancia asignada por los encuestados a tal o cual competencia. Eso hace que el estudio de dichas aplicaciones no aporte mayores elementos para esta investigación, pues los resultados varían de contexto en contexto, de universidad en universidad, en este caso, análisis que puede ser tema de otra tesis o investigación posterior.

Combinando las Tablas 7 y 8, se pueden visualizar coincidencias a destacar:

Tabla 9: Cruzamiento de Tablas 7 y 8.

Competencia	Frecuencia	SERVQUAL	LIBQUAL
Cortesía	7	X	x
Conocimiento	7	X	x
Disponibilidad	5	X	x
Rapidez	4	X	
Manejo de herramientas tecnológicas	3		
Relacionamiento	3		
Responsabilidad	2		
Confiabilidad	2	X	x
Accesibilidad	2		
Entendimiento de necesidades de usuarios	2	X	x
Cuidado	2		
Organización de espacios y equipamiento	2		
Experiencia	2		
Solución de problemas	2	X	
Búsqueda de información	2		
Prontitud	2		
Presteza	1		
Exactitud	1	X	
Empatía	1		
Conocimiento del medio ambiente informacional	1		
Capacidad para medir información	1		
Capacidad para gestionar información electrónica	1		
Confidencialidad	1		
Tolerancia al cambio	1		
Actitud flexible ante la tecnología	1		
Conocimiento de adquisiciones	1		
Consistencia	1		
Entrenamiento en el lugar de trabajo	1		
Administración de colecciones	1		x
Liderazgo	1		
Arquitectura y software de biblioteca digital	1		
Automatización de registros y catálogos	1		
Planificación de automatización	1		

Experiencia	1		
Supervisión	1		
Buena voluntad	1		
Experiencia con sistemas automatizados de bibliotecas	1		
Administración de operaciones con revistas	1		
Confidencialidad	1		
Personalización		X	x
Atención			x
Organización de información			x
Análisis y representación de la información			x
Seguridad		X	
Comunicación		X	
Servicio		X	
Cumplimiento de estándares		X	
Buen servicio a la primera		X	

De la revisión de esta tabla, se desprende que 5 de las primeras 10 competencias que se mencionan en los estudios de investigación, se repiten en ambos instrumentos (cortesía, conocimiento, disponibilidad, confiabilidad, entendimiento de necesidades de usuarios). Personalización es la que no se menciona directamente en la literatura, lo que no deja de llamar la atención, pero sí en ambos instrumentos.

De las 5 en las que hay concordancia, 3 están ubicadas en los primeros 'puestos' -por frecuencia- en los estudios de investigación.

Esta confluencia confirma y consolida la importancia de las competencias genéricas señaladas en instrumentos derivados de una teoría ('gap theory') y de las derivadas de estudios entre usuarios de información de tipo académico.

Desde otro punto de vista se puede argüir que no hay consenso acerca de las competencias, ni en esta tabla ni en las anteriores.

Esto lleva a preguntar el por qué de la falta de consensos hasta semánticos.

La respuesta no parece ser fácil y pueden ser varias las causas.

En primer lugar no existe una fuerte experiencia de investigación en el área. Esto ya lo se ha visto más atrás. Otra posible explicación se liga la diversidad organizacional y de contextos de las bibliotecas universitarias y académicas estudiadas. La falta de una taxonomía también es visible. Es más, fueron

necesarios muchos esfuerzos de lectura e interpretación de los trabajos de investigación para poder concretar una tabla homogénea.

Hasta aquí parte medular de la evidencia que nos proporciona la literatura de investigación en calidad y competencias para obtener productos/servicios bibliotecarios y la discusión correspondiente.

3.3.3. Competencias en listados de organizaciones profesionales

En este apartado se explican los resultados de la concentración de competencias en tablas, separadas por generales y específicas. Estas provienen de listados explicitados en documentos emitidos por algunas organizaciones profesionales, lo que en algún sentido garantiza:

- a. Una propuesta colectiva.
- b. Una visión más objetiva, o si se quiere, más intersubjetiva.
- c. Una validación derivada de a. y b.
- d. Por su propia naturaleza, mayor difusión e influencia, a partir de la 'autoridad' que significa la entidad (Carroll Virgo, 1983) y su contacto potencial con más profesionales.

Se escogieron las organizaciones que a continuación se refieren porque trabajan en el fenómeno abordado de manera concreta, emitiendo documentos públicos al respecto; porque son reconocidas en la comunidad profesional (incluso a nivel mundial) y porque son referentes en la literatura del área.

Tabla 10: Competencias generales. Listas producidas por asociaciones profesionales.

ASERL (2000)		
Professional Competences	Attributes	
The research librarian develops and manages effective services that meet user needs and support the research library's mission.	Intellectual curiosity	

The research librarian supports cooperation and collaboration to enhance service.	Flexibility	
The research librarian understands the library within the context of higher education (its purpose and goals) and the needs of students, faculty, and researchers.	Adaptability	
The research librarian knows the structure, organization, creation, management, dissemination, use, and preservation of information resources, new and existing, in all formats.	Persistence	
The research librarian demonstrates commitment to the values and principles of librarianship.	Ability to be enterprising	
	Communication skills	
SLA (2003)		
Professional Competences	Personal Competences	Core competences
Managing Information Organizations	Seeks out challenges and capitalizes on new opportunities	Information professionals contribute to the knowledge base of the profession by sharing best practices and experiences, and continue to learn about information products, services, and management practices throughout the life of his/her career.
Managing Information Resources	Sees the big picture	Information professionals commit to professional excellence and ethics, and to the values and principles of the profession.
Managing Information Services	Communicates effectively	
Applying Information Tools & Technologies	Presents ideas clearly; negotiates confidently and persuasively	

	Creates partnerships and alliances	
	Builds an environment of mutual respect and trust; respects and values diversity	
	Employs a team approach; recognizes the balance of collaborating, leading and following	
	Takes calculated risks; shows courage and tenacity when faced with opposition	
	Plans, prioritises and focuses on what is critical	
	Demonstrates personal career planning	
	Thinks creatively and innovatively; seeks new or 'reinventing' opportunities	
	Recognizes the value of professional networking and personal career planning	
	Balances work, family and community obligations	
	Remains flexible and positive in a time of continuing change	
	Celebrates achievements for self and others	
ECIA (2004)		
Competencias profesionales	Actitudes	
Relaciones con los usuarios y los clientes.	Autonomía	
Comprensión del medio profesional	(Capacidad de) Comunicación	
Aplicación del derecho de la información	Disponibilidad	
Gestión de los contenidos y del conocimiento	Empatía	
Identificación y validación de las fuentes de información	(Espíritu de) Equipo	
Análisis y representación de la información	(Aptitud de) Negociación	

Búsqueda de información	(Sentido) Pedagógico	
Gestión de colecciones y fondos	Curiosidad intelectual	
Enriquecimiento de las colecciones y fondos	(Espíritu de) Análisis	
Tratamiento material de los documentos	(Espíritu) Crítico	
Acondicionamiento y equipamiento	(Espíritu de) Síntesis	
Diseño de productos y servicios	Discreción	
Diseño informático de sistemas de información documental	(Capacidad de) Respuesta rápida	
Desarrollo informático de aplicaciones	Perseverancia	
Publicación y edición	Rigor	
Tecnologías de Internet	(Capacidad de) Adaptación	
Tecnologías de la información y la comunicación	(Sentido de la) Anticipación	
Comunicación oral	(Espíritu de) Decisión	
Comunicación escrita	(Espíritu de) Iniciativa	
Comunicación audiovisual	(Sentido de la) Organización	
Comunicación a través de la informática		
Práctica de una lengua extranjera		
Comunicación interpersonal		
Comunicación institucional		
Gestión global de la información		
Marketing		
Venta y difusión		
Gestión presupuestaria		
Gestión de proyectos y planificación		
Diagnóstico y evaluación		
Gestión de los recursos humanos		
Formación y acciones pedagógicas		
Saberes complementarios		
ALA (2009)		
		Core competences
		Foundations of the Profession

		Information Resources
		Organization of Recorded Knowledge and Information
		Technological Knowledge and Skills
		Reference and User Services
		Research
		Continuing Education and Lifelong Learning
		Administration and Management

Fuente: Association of Southeastern Research Libraries (2000). *Shaping the future: ASERL's competencies for research librarians*. Recuperado el 8 de febrero de 2011 de la World Wide Web:

<http://www.aserl.org/statements/competencies/competencies.htm>

Special Libraries Association (2003). *Competencies for Special Librarians in 21st Century*. Recuperado el 8 de febrero de 2011 de la World Wide Web:

http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003_revised.pdf

European Council of Information Associations (2004). *Euroguide LIS*. Recuperado el 8 de febrero de 2011 de la World Wide Web:

<http://www.certidoc.net/en/euref1-english.pdf>.

American Libraries Association (2009). *ALA's Core Competences of Librarianship*. Recuperado el 8 de febrero de 2011 de la World Wide Web:

http://www.ala.org/ala/educationcareers/careers/corecomp/corecompetences/fin_alcorecompstat09.pdf

Como se observa en la tabla precedente, estos listados aplican a bibliotecas académicas en forma general (ALA y ECIA) o específica (ASERL y SLA). Muestran un grado de diversidad de enfoques que impide una estandarización, del mismo modo que sucedió anteriormente con la tabla de trabajos de investigación. La base de esta diversidad radica en lo que se entiende en cada caso como competencia y su denominación. Esto es particularmente visible en las designaciones de ALA.

Esto no impidió que se intentara realizar un trabajo para construir una tabla homogénea, buscando consensos y semejanzas básicas. Así, se pueden distinguir 3 tipos de competencias, básicamente, con sus variantes conceptuales también: Las competencias profesionales, la competencias personales y las competencias nucleares o core competences.

Las competencias personales aparecen con diversas designaciones (atributos y aptitudes), que acentúan en un aspecto necesario o adicional para alcanzar la competencia profesional (por ejemplo, actitud de escucha, aptitud para el servicio, etc.).

Las competencias nucleares aparecen como mega-competencias o compendios de aquellas competencias profesionales imprescindibles para el propio profesional de la información (por ejemplo, organizador de información, conocimientos y habilidades sobre tecnologías de la información, etc.)

Si bien no hay una relación directa de estas listas de competencias con la calidad de los productos/servicios de quienes las deben de desarrollar, en el análisis o presentación de las mismas aparece de manera implícita o subyacente la idea de que deben de conducir a la mejora en la calidad de productos/servicios. También suele ocurrir que aparecen mencionados aspectos específicos de control de calidad, de calidad de gestión, etc., vinculados a las competencias a desarrollar.

Como su uso se enfatiza (Fuentes de Iturbe, 2006) para la educación continua, certificaciones, titulaciones (como lo vemos en el caso de la ALA para las personas que desean alcanzar una Maestría), el aspecto de calidad como finalidad queda relegado en estos listados de competencias generales.

En cuanto a las competencias específicas, las hay mucho en la literatura, especialmente estadounidense, dirigida a específicamente a bibliotecarios por tipo de unidad de información. Así, hay competencias generadas por asociaciones profesionales para bibliotecas de música (Music Library Association, Library School Liaison Subcommittee, 2002), de derecho (American Association of Law Libraries, Online Bibliographic Services Special Interest Section), de medicina (Medical Library Association, Educational Policy Statement, 2007), entre otros.

Pero en el caso de tipo de función por bibliotecas académicas, no es tan sencillo encontrar listados profesionales. En la Tabla 11 se pueden ver algunos ejemplos extraídos de información disponible en la Web.

Allí podemos observar ya un mayor grado de focalización. Sin embargo hay que entrar en los descriptivos de cada competencia para poder determinar hacia dónde apunta cada una de las designaciones que se establecen. Por lo general es una designación de competencia-paragua, que agrupa varias

competencias cada una a su vez, o quizá, un conjunto de sub-competencias que derivan de una conceptualmente más comprehensiva.

Tabla 11: Competencias específicas. Listas producidas por asociaciones profesionales.

ALCTS (1995)	RUSA (2003)	REBIUN (2003)
<i>(Competencias bibliotecario servicio técnico)</i>	<i>(Competencias bibliotecario referencista)</i>	<i>(Competencias bibliotecario digital)</i>
Intellectual Access and Information Organization	Responsiveness	Conocimientos específicos de Información y Documentación
Preserving Access	Organization and Design of Services	Conocimientos sobre comunicación
Identification, Selection, and Acquisition of Information Resources	Critical Thinking and Analysis	Competencias sobre gestión y organización
Management Skills	Environmental Scanning	Otros conocimientos, aplicados a la Información y Documentación.
Skills in Research Analysis and Interpretation	Application of Knowledge	<i>(Aptitudes)</i>
	Dissemination of Knowledge	Capacidad de adaptación
	Active Learning	Capacidad de análisis y comunicación
	Assessment	Curiosidad intelectual y espíritu crítico
	Communication and Outreach	Capacidad de decisión

	Evaluation	Capacidad de iniciativa y de trabajo en equipo
	Relationships with Users	Capacidad de síntesis y de organización
	Relationships with Colleagues	
	Relationships Within the Profession	
	Relationships beyond the Library and the Profession	
	User Needs	
	Information Services	
	Information Resources	
	Information Interfaces	
	Information Service Providers	

Fuente: Association for Library Collections and Technical Services (1995). *ALCTS Educational Policy Statement*. Recuperado el 8 de febrero de 2011 de la World Wide Web:

<http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/alcts/about/governance/policies/cepolicy.cfm>

Reference & User Services Association (2003). *Professional Competencies for Reference and User Services Librarians*. Recuperado el 8 de febrero de 2011 de la World Wide Web:

<http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/rusa/resources/guidelines/professional.cfm>

Red de Bibliotecas Universitarias (2003). *Competencias del bibliotecario digital*. Recuperado el 8 de febrero de 2011 de la World Wide Web: http://biblioteca.unirioja.es/rebiun/competencias_digital.pdf

De este modo, se vuelve a encontrar la barrera semántica como un elemento que no permite comparaciones o unificaciones, no permite profundidad en la designación general de la competencia que enuncia en un listado.

Eso genera todo tipo de implicaciones y complicaciones, pues las interpretaciones y matices pueden ser muchas. Además, no existe una jerarquización para un esquema profesional multi-tareas, ni tampoco se observa una relación directa de la competencia con la calidad del producto-servicio abordado.

Nuevamente, en estos documentos dejan entrever los aspectos referidos a la calidad del trabajo a realizar, pero no hay una vinculación tácita referida a la calidad en términos generales, salvo algunas menciones laterales, como en el documento de la RUSA (“*librarian provides high quality services by carefully analyzing both information sources and services.*”).

Esto en cuanto a los listados provenientes de asociaciones profesionales. El panorama no parece mejorar al analizarlos, entonces, pero constituyen un aporte a tener en cuenta. Ya es un paso en un camino arduo.

Lo que queda del análisis de literatura es la innumerable cantidad de trabajos personales que abordan estos asuntos para los más diversos productos/servicios en bibliotecas universitarias.

3.3.4. Competencias según autores individuales

Son muchos los autores que hacen aportes al respecto por producto/servicio. Se escogieron los que hablan de manera específica, y siguiendo la metodología antes aducida, se presentan las primeras 3 competencias mencionadas por los autores señalados en cada apartado.

Muchos como Morgan (1996) intentan desarrollar una visión general al respecto y por ello es muy difícil poder resumir una visión tan amplia sobre toda la organización. Otros, como Jadivan (1998), Moran Jr. (2005) y Venkata Ramana (2006) se centran en las competencias nucleares que debe poseer un bibliotecario universitario, enfocándose más bien en una exposición general.

a. *Desarrollo de colecciones:*

Tabla 12: Competencias por autor en Desarrollo de colecciones.

Autor/es	Principales competencias
Johnson (1999)	<p>Conocimiento de materia, formatos y usuarios/ Entendimiento de necesidades básicas de la comunidad/ Conocimientos de técnicas de estudios de comunidad.</p>

Gulati y Raina (2000)	Conocimiento propio de la organización, su misión y objetivos/Desarrollar una propia evaluación de las necesidades de los usuarios/Conocimiento de la gama completa de recursos de aprendizaje.
Ruschoff (2007)	Administración de finanzas/ Arquitectura computacional/ Manejo de herramientas basadas en Web.

Como se puede observar, no existe una visión monolítica en torno a las competencias necesarias en Desarrollo de Colecciones, entre otros motivos posibles por el énfasis en diversos aspectos del mismo, ya sea en adquisiciones, ya sea en la operación o gestión, dependiendo el enfoque del autor.

b. Catálogos y metadatos:

Tabla 13: Competencias por autor en Catálogos y metadatos.

Autor/es	Principales competencias
Gulati y Raina (2000)	Análisis de información/Síntesis de información/Reempaquetado de la información
Ruschoff (2007)	Control de la información/ Conocimientos temáticos/ Lenguas extranjeras
Omekwu (2008)	Tecnologías de la información (Uso)/ Recursos tecnológicos (Uso)/ Administración de redes y funcionalidad

Tampoco en este apartado se encuentra mucha homogeneidad en cuanto a competencias se refiere. En esto vuelve a incidir la disparidad de enfoques de los autores, en cuanto a considerar la aplicación de las TIC en los procesos involucrados o concentrarse en los procesos de organización de la información en sí mismos. Llama la atención lo reciente de los trabajos recuperados con respecto a otros productos/servicios, quizá por ser un tema que aún no 'alarmaba' en los '90 ante una nutrida cantidad de recursos humanos preparados para tal función. Esto viene cambiando rápidamente en la presente centuria con el escaso recambio profesional ya mencionado anteriormente.

c. Biblioteca digitales y portales:

Tabla 14: Competencias por autor en Bibliotecas digitales y portales.

Autor/es	Principales competencias
Tenant (1998)	Capacidad para aprender rápida y constantemente/ Flexibilidad/ Un innato escepticismo.
Tenant (1999)	OCR/ Tecnología de imágenes/ Lenguaje de marcado (Conocimiento y uso).
Sreenivasulu (2000)	Habilidades de Internet/ Conocimiento y manejo de multimedia, tecnología digital y técnicas de procesamiento de en medios digitales/ Conocimiento y habilidades en el manejo de sistemas de información digital.
Breaks (2005)	Estar por delante de las necesidades/ Creer en sí mismo y en lo que se puede ofrecer/ No tomar su existencia como garantizada.
Ongus, Kemparaju, Nyamboga y Veerabasavaiah (2007)	Habilidades tecnológicas, computacionales y comunicacionales/ Organización de la información/ Habilidades de recuperación.

En este caso, el arco de competencias citadas va desde cuestiones actitudinales como “*el innato escepticismo*” de Tenant, hasta la cuestiones más específicas de *manejo concreto de tecnologías* aplicadas o aplicables a diseños de bibliotecas digitales.

Si bien a priori se podría pensar que los diversos autores reflejarían en sus reflexiones la evolución tecnológica y conceptual de las bibliotecas digitales y portales, se puede verificar que esto no sucede.

d. Búsqueda y referencia:

Tabla 15: Competencias por autor en Búsqueda y referencia.

Autor/es	Principales competencias
Stafford y Serban (1990)	Habilidades de interfase entre usuario y staff/ Conocimiento de fuentes de referencia tradicionales y automatizadas/ Habilidades de recuperación de datos.
Kong (1996)	Actitud flexible hacia la tecnología/ Tolerancia hacia los cambios rápidos en tecnología/ Creatividad.

Nofsinger (1999)	Habilidades interpersonales y de comunicación/Habilidades tecnológicas/Habilidades de pensamiento crítico y analítico.
Whitlatch (2000)	Cercanía/Cortesía/Escucha activa.
Luo (2007)	Técnicas computacionales básicas/Habilidad hacia el efectivo uso del software de chat/Habilidades en entrevistas de referencia.

En los 17 años de alguna manera cubiertos por esta tabla, se puede observar un pasaje -en cuanto a servicios de referencia y búsqueda se refiere- de servicios híbridos, con fuentes impresas y electrónicas de consulta, en un esquema tradicional de consulta presencial, hasta llegar al uso del chat como modalidad de referencia a distancia.

De todas maneras hay una cierta repetición en las habilidades referidas a la *comunicación con el usuario*, y ya de Kong en adelante, se hacen presente de una manera u otra las habilidades y actitudes positivas hacia el *manejo de la tecnología*.

e. Formación de usuarios:

Tabla 16: Competencias por autor en Instrucción a usuarios.

Autor/es	Principales competencias
Jonhson (1999)	Familiaridad con terminología especializada/Comprensión de conceptos básicos e importancia de la materia/Consciente de controversias actuales.
Gulati y Raina (2000)	Uso de variedad de métodos para auxiliar a los usuarios/Acercamiento a usuarios estudiantes no tradicionales/Uso de la web para enseñanza y desarrollo de productos hechos 'en casa'.
Botts y Emmons (2002)	Cercanía/Relaciones/Excelencia

En este caso tampoco hay una hegemonía clara de alguna competencia en particular. Apenas si despunta la *Cercanía al usuario* como una competencia a poseer en este tipo de servicio por parte del bibliotecario.

f. Bibliógrafos, o Bibliotecarios temáticos:

Tabla 17: Competencias por autor en Bibliógrafos.

Autor/es	Principales competencias
Stacy-Bates, Fryer, Kushkowski y Shonrock (2003)	Internalizar aspectos éticos, legales y culturales que afectan a la biblioteca/Utilizar políticas de desarrollo de colecciones/Actualizar y utilizar conocimiento del área temática asignada.
Pinfield (2001)	Expertise en la materia/Habilidades personales/Habilidades comunicacionales
Breaks (2005)	Habilidades de comunicación con las personas/Habilidades técnicas-TI/Habilidades de presentación y enseñanza.

En el caso de este servicio específico dentro de las bibliotecas académicas, se destacan las competencias referidas al *conocimiento del área temática* a la cual atiende el bibliógrafo dentro de la estructura académica dentro de la universidad, y por el otro lado *habilidades de relación interpersonal*.

Revisando los cuadros precedentes, se puede concluir en que la literatura analizada presenta visiones dispares acerca de las competencias que necesita el bibliotecario por producto/servicio indicado.

El porqué de estas visiones dispares puede explicarse por un lado en los contextos desde donde escriben los autores, sabiendo que tienen formaciones profesionales diversas y por tanto su horizonte cognitivo es diferente.

Por otro lado está la evolución de los diversos productos/servicios, como el caso de los servicios de búsqueda y referencia (llamado también servicio de información o de consulta, en muchos lados), que conlleva cambios conceptuales y paradigmáticos a veces de gran porte.

No aparecen cubiertos por la literatura de manera específica los servicios de “Circulación, intercalación y reserva”, “Préstamo interbibliotecario y obtención de documentos” e “Instalaciones y ambiente.

Parecería difícil encontrar una explicación a estas notables ‘ausencias’. Sin embargo, analizando un poco más a fondo podemos recordar que anteriormente, en el Capítulo 1 se verificaba la poca importancia que se daba a

este asunto en la literatura de calidad en ByCI. Si hay poca importancia en la calidad del servicio, ¿por qué habría de dársele a las competencias que de alguna manera es soporte de la calidad?.

Si no se percibe la importancia de una es porque una de sus **causas determinantes** no es entendida ni valorada adecuadamente.

¿Y en instalaciones y ambiente? Sucede algo similar, quizá con un agravante: A veces no se suele reconocer directamente a la organización biblioteca como responsable sino directa, por lo menos indirecta, de la calidad en sus instalaciones y ambiente.

Como la biblioteca depende de presupuestos, de áreas que manejan el tema edificios o remodelaciones o arquitectura dentro de una universidad o institución de educación superior, no tiene a veces, o muchas veces, ni libertad ni autonomía para manejar estos asuntos. Ergo, la responsabilidad de las decisiones no pasan por la biblioteca y por tanto se deja de lado esto.

Y este razonamiento no deja de ser lógico, pero en algún sentido es falaz, porque hay aspectos del ambiente y de las instalaciones que sí está en manos de la biblioteca trabajar, y en que sus recursos humanos trabajan.

Esto tiene que ver con ser verdaderos y eficaces intermediarios con quienes son externos y brindan servicio a la biblioteca. Tiene que ver con adecuadas planificaciones de servicios. Tiene que ver con un trabajo de convencimiento y persuasión con jefarcas de la institución, con gestión de recursos y hasta la búsqueda de recursos externos, que hacen en general a la actividad de los administradores y jefes de las ByUI universitarias.

En este sentido, nuestra postura es que debe de investigarse en esta área de manera exhaustiva porque en esto va también la percepción del usuario con respecto a servicios albergados dentro de la estructura: Puede influir negativa o positivamente.

Esto va a afectar el modelo teórico a proponer porque no se puede soslayar el contexto en que se desarrollan los recursos humanos. Tampoco se pueden ignorar productos/servicios, o dar por entendido que en ellos debe haber calidad y debe de haber personal acorde a las necesidades y requerimientos de los usuarios.

A esto hay que agregar que en este trabajo se han delimitado esto productos/servicios, pero ello no quiere decir que no surjan en el futuro otros a

los que haya que considerar dentro de un mismo marco conceptual y operativo dinámico, con apertura a los cambios (por lo que tendrá que enunciarse de manera general).

3.4. Referencias bibliográficas

Ameen, Kanwal (2009). Needed competences for collection managers and their development: Perceptions of university libraries. *Library Management*, 30(4/5), 266-275.

Andaleeb, Syed Saad y Simmonds, Patience L. (1998). Explaining user satisfaction with academic libraries: Strategic implications. *College & Research Libraries*, 59(2), 156-167. Recuperado el 15 de octubre de 2009 de la base de datos Academic Research Library.

Babalhavaeji F., Isfandyari-Moghaddam A., Aqili S. V. y Shakooli A. (2009). Quality assessment of academic library performance: the case of an Iranian academic library. *Malasyan Journal of Library Information Science*, 14(2), 51-81. Recuperado el 25 de noviembre de 2009 de la base de datos de la revista en la World Wide Web: <http://majlis.fsktm.um.edu.my/document.aspx?FileName=748.pdf>

Botts, Carroll y Emmons, Mark (2002). Developing teaching competencies for instructors in the academic library: A case study. *Public Services Quarterly* 1(3), 65-81.

Breaks, Michael (2005). *What do we want from our Digital Librarians?*. Recuperado el 9 de agosto de 2011 de la base de datos de la Biblioteca de la Université Laval (Canadá) en la World Wide Web: http://www.bibl.ulaval.ca/iatul2005/iatul-pres/Michael_Breaks_ppt.pdf

Calvert, P.J. y Herson, P. (1997). Surveying service quality within university libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 23(5), 408-415.

Carroll Virgo, Julie (1983). The Role of the Association in Developing Professional Competence (pp. 109-123) En: Smith, Linda C. (Ed.). Clinic on Library Applications of Data Processing. *Professional competencies: Technology and the Librarian*. Urbana-Champaign, Ill.: University of Illinois at Urbana-Champaign.

Choi, Youngok y Rasmussen, Edie (2006). What do digital librarians do? *Proceedings of the 6th ACM/IEEE-CS joint conference on Digital libraries*, 187-188. Recuperado el 6 de mayo de 2010 de la base de datos de The ACM Digital Library.

Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior (1998). *La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción: Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, UNESCO: informe final*. Obtenido el 13 de enero de 2011 de la base de datos de la UNESCO en la World Wide Web: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>

Cook, C. y Heath, F. M. (2001) Users' perceptions of library service quality: A LibQUAL+ qualitative study. *Library Trends* 49(4), 548-583.

Crawford, J., Pickering, H. y McLelland, Dorothy (2008). *The stakeholder approach to the construction of performance measures*. Recuperado el 4 de enero de 2011 de la base de datos ERIC.

Cullen, Rowena J. y Calvert, Philip J. (1993). Further dimensions of public library effectiveness: report of a parallel New Zealand study. *Library & Information Science Research*, 15(2), 143-164.

Departamento de Inteligencia de Mercados, Dirección de Comercialización, Universidad Virtual del Tec de Monterrey (2001). *Estudio de mercado, Diplomado en Bibliotecología*. Presentación en PPT.

Dole, W. V., Hurych, J. y Liebst, A. (2005). Assessment: a core competency for library leaders. *Library Administration & Management*, 19(3), 125-32.

Dotchin, John A, y Oakland, John S. (1994). Total quality management in services: Part 1: Understanding and classifying services. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(3), 9, 18 págs. Recuperado el 10 de julio de 2008 de la base de datos ABI/INFORM Global.

Dotchin, John A, y Oakland, John S. (1994). Total quality management in services - Part 2: Service Quality. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(3), 27. 16 págs. Recuperado el 10 de Julio de 2008 de la base de datos ABI/INFORM Global.

Edwards, S. y Browne, M. (1995). Quality in information services: Do users and librarians differ in their expectations?. *Library & Information Science Research*, 17(2),163-182.

Fernández Valdés, M. M., Zayas Mujica, R., Dávila Carmenate, O. y Moya González, O. (2007). Competencias profesionales de los bibliotecarios de ciencias de la salud en el siglo XXI. *ACIMED*, 16(5). Recuperado el 5 de septiembre de 2009 de la base de datos de la Biblioteca Virtual de Salud en la World Wide Web: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_5_07/aci061107.html.

Fisher, W. (2001). Core competencies for the acquisition librarian. *Library collections, acquisitions, and technical services*, 25(2), 179-200.

Giroux, S., Tremblay, G., y Alvarez Klein, B. E. (2004). *Metodología de las ciencias humanas: La investigación en acción*. Sección de obras de educación y pedagogía. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Gulati, Anjali y Raina, R. L. (2000, Spring/Fall). Professional competencies among librarians and information professionals in the knowledge era. *World Libraries*, 10(1/2), 11-18.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Hernon, P. y Calvert, P. (2005). E-service quality in libraries: Exploring its features and dimensions. *Library & Information Science Research*, 27(3), 377-404.

Hernon, P. y Whitman, J.R. (2001). *Delivering satisfaction and service quality: A customer-based approach for libraries*. Chicago: American Library Association.

Hoskins, Ruth, Leach, Athol y Neerpath, Shirleen (2006). Towards establishing guidelines for performance appraisal of subject librarians in KwaZulu-Natal academic libraries. *Mousaion*, 24(1), 51-74. Recuperado el 6 de mayo de 2010 de la base de datos de la Durban University of Technology en la World Wide Web: <http://ir.dut.ac.za/xmlui/handle/10321/396>

Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice?. *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.

Johnson, Peggy (1999, May). Skills and competencies for collection development and management. *Technicalities*, 19(5), 1, 7-9. Recuperado el 1 de diciembre de 2008 de la base de datos Career and Technical Education database.

Kong, Leslie M. (1996, July). Academic reference librarians: Under the microscope. *The Reference Librarian*, 25(54), 21-27.

Larsen, Gitte (2006). Prepare for new and changing roles in research libraries: The need for continuing professional development. *Liber Quarterly*, 16(2/4). Recuperado el 21 de mayo de 2009 de la base de datos de Liber Quarterly en la World Wide Web: <http://liber.library.uu.nl/publish/articles/000184/index.html>.

Leong, Julia (2008). Academic reference librarians prepare for change: an Australian case study. *Library Management*, 29(1/2), 77-86.

López Díaz, M., Pérez Matos, N. E. y Remigio, M. C. (2007, ene.). Identificación de las competencias generales y técnicas necesarias para un mejor

desempeño bibliotecario: estudio de un caso. *ACIMED*, 15(1). Recuperado el 10 de agosto de 2009 de la base de datos de SCIELO (Cuba), en la World Wide Web: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Lovelock, C.H. (1983). Classifying service to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(2), 9-20.

Luo, Lili (2007). Chat reference competences: identification from literature review and librarian interviews. *References Services Review*, 35(2), 195-209.

Mahmood, Khalid (2003). A comparison between needed competencies of academic librarians and LIS curricula in Pakistan. *The Electronic Library*, 21(2), 99-109.

McNeil, Beth y Giesecke, Joan (2001). Core competences for libraries and library staff. En: Fuseler Avery, Elizabeth; Dahlin, Terry and Carver, Deborah A. (Eds.). *Staff development: a practical guide*. 3rd ed. (pp. 49-62). Chicago: American Library Association.

Mendelsohn, J. (1997). Perspectives on quality of reference service in an academic library: a qualitative study. *RQ*, 36(4), 544-557.

Moran Jr. Robert F. (2005, Sum.). Core competences. *Library Administration & Management*, 19(3), 146-148.

Morgan, Steve (1996). Developing academic library skills for the future. *Library Review*, 45(5), 41-53. Recuperado el 25 de mayo de 2009 de la base de datos Proquest Research Library.

Nagata, A., Satoh, J., Gerrand, S. y Kytömäki, P. (2004). The dimensions that construct the evaluation of service quality in academic libraries. *Performance Measurement and Metrics*, 5(2), 53-65.

Nascimento, R. B. do, Trompieri Fihlo, N. y Freire Barros, Giovania (2005, set./dez.). Avaliação da qualidade dos serviços prestados nas unidades de informação universitárias. *Transinformação, Campinas*, 17(3), 235-251.

Nimsomboon, N. y Nagata, H. (2003). *Assessment of library service quality at Thammasat University Library System*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 en la World Wide Web: <http://www.kc.tsukuba.ac.jp/div-comm/pdf/report0403.pdf>.

Nitecki, D.A. (1996). Changing the concept and measure of service quality in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 22(3), 181-191.

Nofsinger, Mary M. (1999). Training and Retraining Reference Professionals: Core Competencies for the 21st Century. *The Reference Librarian*, 64: 9-19.

Ochôa, Paula y Gaspar Pinto, Leonor (2006). *A imagen das competências dos profissionais de Informação-Documentação: relatório*. Lisboa: APDIS; BAD; INCITE; LIBERPOLIS, 2006. 219 p. Recuperado el 15 de octubre de 2009 de la base de datos de la Associação Portuguesa de Documentação e Informação de Saúde en la World Wide Web: <http://www.apdis.org/jornadas/2006/opid/relatorio.pdf>

Omekwu, Charles O. (2008). Catalogers in a global information network environment. *The Electronic Library*, 26(2), 188-201.

Ongus, Raymond Wafula, Kemparaju, T. D., Nyamboga, Constantine Matoke y Veerabasavaiah, M. (2007). *Management of Digital Libraries: Challenges and Opportunities Redefining the Contemporary Information Professional's Role*. Recuperado el 22 de febrero de 2010 en la World Wide Web: http://drtc.isibang.ac.in:8080/bitstream/1849/401/1/paper_kemparaju.pdf

Osei, Isaac (1996). Professional staff development in academic libraries: The University of Science and Technology Library, Kumasi. *Librarian Career Development*, 4(4), 31-36.

Osman, Z., Goon, C. A. y Aris, W. H. W. (1998). Quality services: policies and practices in Malaysia. *Library Management*, 19(7), 426-443.

Pinfield, Stephen (2001, March). The changing role of subject librarians in academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 33 (1), 32-38.

Pors, Niels Ole (2001). Dimensions of Leadership and Service Quality: The Human Aspect in Performance Measurement. En: Joan, Stein, Martha Kyrrillidou y Denise Davis (Eds.). *Proceedings of the Fourth Northumbrian International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services: Meaningful Measures for emerging realities*, (pp. 245–253). Washington DC: Association of Research Libraries, 2002.

Pors, N. O., Dixon, P. y Robson, H. (2004). The Employment of Quality Measures in Libraries: Cultural differences, institutional imperatives and managerial profiles. *Performance Measurement and Metrics*, 5 (1), 20-28.

Rehman, Saijad ur, Majid, Shaheen y Baker, Ahamd Bakeri Abu (1997). Competences for future library professionals of academic libraries in Malaysia. *Library Review*, 46(6), 381-388.

Ruschoff, Carlen (2007). Competences for the 21st century technical services. *Technicalities*, 27(6), 1, 14-16.

Sasser, W., Olsen, R. P. y Wyckoff, D. (1978). *Management of service operations: Test and cases*. Boston: Allyn & Bacon.

Satoh, Y., Nagata, H., Kyyamaki, P. y Gerrard, S. (2005). Evaluation of the university library service quality: Analysis through focus group interviews. *Performance Measurement and Metrics*, 6(3), 183-193.

Shaughnessy, Thomas W. (1992, Fall). Approaches to Developing Competencies in Research Libraries. *Library Trends*, 41(2), 282-298.

Simmonds, P. L. y Andaleeb, S. S. (2001). Usage of academic libraries: The role of service quality, resources, and user characteristics. *Library Trends*, 49(4), 626-634.

Sreenivasulu, V. (2000). The role of a digital librarian in the management of digital information systems. *The Electronic Library*, 18 (1), 12-20. Recuperado el 10 de enero de 2010 de la base de datos Emerald Fulltext.

Srisa-Ard, S. (1997). *User expectations and perceptions of library service quality of an academic library in Thailand*. Doctoral Dissertation. Illinois State University.

Stacy-Bates, Kristine K., Fryer, Jan, Kushkowski, Jeffrey D. y Shonrock, Diana D. (Spring 2003). *Reference & User Services Quarterly*, 42(3), 235-241.

Stafford, Cecilia D. y Serban, William M. (1990). Core competencies: recruiting, training, and evaluating in the automated reference environment. *Journal of Library Administration*, 13(1/2), 81-97.

Stein, M., Edge, T., Kelley, John M., Hewlett D. y Trainer, James F. (2008). Using continuous quality improvement methods to evaluate library service points. *Reference & User Services Quarterly*, 48(1), 78-85. Recuperado el 3 de noviembre de 2009 de la base de datos Academic Research Library.

Tennant, R. (1998). The most important management decision: hiring staff for the new millennium. *Library Journal*, 123(3), 102.

Tennant, R. (1999). Skills for the new millennium: Personal characteristics essential to digital librarians. *Library Journal*, 124(1), 39.

Venkata Ramana, P. (2006). The Changing role of librarian in a challenging dynamic web environment. *4th International Convention CALIBER-2006*. Gulbarga, 2-4 February. pp. 170-177.

Whitlatch, J. B. (2000). *Evaluating reference services: a practical guide*. Chicago: American Library Association.

Williamson, V. y Exon, F. C. A. (1996). The quality movement in Australian university libraries, *Library Trends*, 44(3), 526-544.

CAPÍTULO 4

Modelo de competencias del personal de bibliotecas universitarias

En los capítulos anteriores, se desarrolló la perspectiva teórica sobre el asunto en ciernes: Por un lado (Capítulo 1), la perspectiva de calidad, finalmente focalizada a ByUI académicas o universitarias. Luego, en el Capítulo 2, se desarrolló el vasto tema de las competencias, para de nuevo focalizarlo a ByUI académicas o universitarias. En el Capítulo 3 se abordó la intersección de ambos temas, buscando lo que decían las investigaciones, las organizaciones y los autores teóricos al respecto.

Ya, en el presente capítulo, se pretende abordar, en un entorno de sistemas, una visión integral que permita construir un modelo teórico para intentar aportar una solución a la relación entre competencias y calidad en cuanto a productos/servicios, en la perspectiva de los recursos humanos de la organización.

4.1. ¿Por qué un modelo?

Es la primera pregunta que surge. ¿Cuál es la necesidad de un modelo?

Luego del largo recorrido teórico y de la descripción del estado del arte en cuanto a las competencias necesarias para obtener productos y servicios de calidad en bibliotecas universitarias, es fácil concluir en que no existe una perspectiva conjunta y estructurada con respecto al fenómeno.

Se constata una visión más profunda en torno al tema de la calidad. Asimismo existe un análisis en crecimiento con respecto al tema de competencias del personal de bibliotecas universitarias, pero no va más allá de una mirada fragmentada, que no logra conectar calidad con competencias de manera global y organizada.

Esto puede suceder por algunos factores.

Por un lado la ausencia de un corpus teórico que sostenga de manera sistemática las investigaciones en el área. Esto impacta en léxico, semántica y homogeneidad de conceptos, como se ha visto particularmente en el Capítulo 3.

Por otro lado, quizá una visión aún imperante de 'compartimientos estancos' que aún continúa en muchas organizaciones, incluido las ByUI, que no permite tener una visión de conjunto del fenómeno.

La ausencia de análisis administrativo/gerencial puede estar afectando esta falta de visualización del fenómeno.

A esto viene a colación la perspectiva de sistemas, la que evita la duplicación de conocimiento teórico en diversos campos temáticos, unificando visiones de especialistas, e intentando promover transferencias de conocimiento de un campo a otro, entre disciplinas, mediante la investigación de isomorfismos, leyes y modelos (Bertalanffy, 1994).

El desarrollo de un modelo -herramienta privilegiada de este enfoque de sistemas- facilita la aproximación al fenómeno. El desarrollo de un modelo teórico (dado que es el que se puede desarrollar con la información disponible), permitirá comprender los diversos elementos del mismo, siempre en la mencionada perspectiva de sistemas.

La modelación como proceso, ciertamente no es obra de una máquina. Es obra de un observador, quien describe desde su estado cognitivo lo que cree percibir y entender de lo que percibe. Esto es importante tenerlo en cuenta, pues hace a las posibles fallas de modelización de realidades cambiantes, como las que nos ocupan dentro de sistemas humanos y sociales definidos, "unidas en jerarquía con otros todos" (Checkland, 1999).

Siguiendo con Checkland, de partida hay que tener en cuenta la utilizar esta herramienta que hay un propósito original del observador/descriptos, uno o varios sistemas seleccionados y sus límites: una estructura definida, homogénea de sus partes integrantes, propiedades y componentes, entradas y salidas que se hacen representables.

Esta perspectiva de sistemas implica que, en este planteo, no se dejará de lado algún componente relevante que permita entender las partes integrantes del fenómeno y la interrelación de los diversos elementos que lo conforman en

un marco con referencias claras al contexto que rodea al fenómeno estudiado e investigado.

Además de la comprensión más profunda del fenómeno, un modelo teórico permite explicar cómo sucede en la realidad el fenómeno, y las dimensiones dinámicas que puede adquirir, ayudando al seguimiento y predicción del comportamiento del fenómeno en el transcurso del tiempo (Klir, 1984).

Construir un modelo teórico permitirá tener una visión más completa del fenómeno investigado, lo que facilitará su interpretación en diversos contextos. La aplicación de la abstracción, en un modelo de estas características, permite que sea lo suficientemente general como para poderlo aplicar a los más variados contextos socioculturales, geográficos e institucionales.

Entonces, ésta herramienta de análisis permite justamente formalizar una realidad, simplificarla, explicarla, comprenderla, analizarla (Van Gigch, 1991).

Ahora bien, esto con respecto a los modelos en general, pero en específico. ¿Por qué un modelo para este fenómeno?

Varias son las motivaciones/soluciones que se pretenden concretar:

- a. *Partiendo de la importancia de la calidad* buscada en productos y servicios de información en bibliotecas universitarias, es importante entender cómo se obtiene la misma en base al recurso humano involucrado en los procesos e interacciones asociadas.
- b. *Partiendo de la importancia de las competencias* necesarias para que el personal de bibliotecas universitarias desarrolle un trabajo de calidad, es importante entender cómo puede lograr dicho objetivo a la hora de brindar productos y servicios a sus usuarios.
- c. *Dada la convergencia de calidad y competencias en productos y servicios* propios de las bibliotecas universitarias, es fundamental entender la pertinencia de las competencias que determinarán un producto o un servicio de calidad en la visión específica del usuario.

En consecuencia, la utilidad de un modelo descriptivo/explicativo dinámico en este fenómeno, ayudará a su comprensión, análisis e interpretación, pero a la vez pretenderá obtener el sustento necesario para poder desarrollar- a posteriori- modelos prácticos que permitan operar sistemas de desarrollo de

personal a efectos que el mismo pueda brindar productos y servicios de calidad en la óptica de sus usuarios, desarrollando funciones y procesos específicos propios de bibliotecas universitarias.

La validez de todo lo anterior se asentará en criterios de validez interna, o sea, en la lógica de los planteos realizados con respecto a sus axiomas (Van Gigch, 1991). De todos modos la validez final vendrá de una experimentación o aplicación del modelo (Baird, 1991 y González, 2006), en este caso, al sistema real que intenta representar, describir y explicar.

Como el modelo no es más que una representación imaginaria de la realidad (Baird, 1991), los ajustes que se vayan realizando al mismo van a partir de la mejor comprensión de la realidad que pretende representar.

4.2. Antecedentes de modelos teóricos

Ya se ha visto en un apartado anterior (2.10.1) la existencia de modelos de competencias, incluso en el campo de la ByCI. Pero estos modelos son operacionales, o sea, son de aplicación práctica.

Los modelos teóricos de competencias existen en otros campos disciplinares, concretamente en los vinculados con las ciencias administrativas, desde hace ya varias décadas.

Así, pues, el modelo más invocado en la literatura es el del Management Charter Initiative (MCI) británico, originado en 1987 (Banham, 1989) a instancias del CMED (Council for Management Education and Development). En este modelo, la tendencia es a recoger evidencias de la existencia de la competencia laboral (Rowe, 1995). Guiadas por el mismo, las U.K. National Vocational Qualifications (NVQ's), desarrollan una perspectiva en la que se incluyen las llamada metacompetencias (competencias más generales y conductuales) y las competencias éticas (Cheetham y Chivers, 1998).

Los propios Cheetham y Chivers (1998), desarrollan un modelo que denominan 'holístico', como base para aplicación general en las diversas profesiones.

Este modelo holístico se caracteriza por la inclusión integral de los diversos tipos de competencia que acuden en el ámbito laboral: competencia funcional,

competencia personal/conductual, competencia de conocimiento/cognitiva y la competencia ético/valoral. Asimismo modela las relaciones entre las llamadas metacompetencias y los 'core components' (estos diversos tipos de competencia señalados), así como con sus constituyentes (aspectos implicados en cada tipo de competencias), y éstas a su vez con los resultados del trabajo del profesional.

Urquiza (2007), evaluando el modelo británico, más dirigido a la certificación, y el de la American Marketing Association (citada por Boyatzis, 1982), más dirigido al rendimiento, concluye en que ambos son insuficientes y pretende construir un modelo que se aplique a los gestores de los sistemas de información.

Se podría continuar con otros ejemplos de modelos teóricos, ahora en el área de ByCI (como el caso del descrito por Ammons-Stephens, et al., 2009), pero en términos generales, se puede concluir que estos modelos de competencias teóricos son endógenos, en el sentido en que explican relaciones dentro del propio fenómeno o ámbito de las competencias laborales. Sin embargo, otorgan un marco para poder profundizar en modelos relacionales como el que se pretende ilustrar en este capítulo.

Es de aclarar que en lo previo se ha revisado la literatura del área y no se ha encontrado trabajo alguno que refiera a modelos teóricos en el campo específico del presente estudio, por lo que no se han encontrado antecedentes concretos al respecto.

4.3. Los elementos integrantes del modelo general

A continuación se describen las principales entidades identificadas, sus interrelaciones y el contexto probable o dado.

4.3.1. Entidades

Por entidades se puede entender aquellas unidades personales u organizacionales que podemos caracterizar claramente y de manera diferenciada de otras. Así, se pueden encontrar:

- a. **La biblioteca o unidad de información:** Este es la unidad de análisis central al que refiere esta investigación. Una biblioteca o unidad de información en este caso académica, refiere claramente a un servicio esencial dentro de una universidad, constituida por una infraestructura (edificio, espacios, etc.) y una colección física y virtual de documentos (monografías, revistas, etc.) albergada en ella, cuyo cometido es servir a la comunidad en donde se desarrollan todas las actividades asociadas.
- b. **El usuario:** Para la definición específica, véase la definición del término en la Introducción de esta disertación.
El usuario es aquel por el que es creada la biblioteca o unidad de información en un contexto académico. El usuario es la razón de ser de las actividades desarrolladas en aquella unidad organizacional, de tal modo que sin usuarios se hace un sin sentido la unidad de información o biblioteca universitaria o académica.
- c. **El bibliotecario:** El usuario no llega solo a las colecciones ni las colecciones llegan solas al edificio donde son albergadas, ni la propia infraestructura es posible de operar por sí misma. El bibliotecario, ya sea idóneo o titulado, ya sea administrativo o profesional, ya sea de procesos internos (back office) o de cara al usuario (front office), es el recurso humano que hace posible que los procesos e interacciones se desarrollen a modo de intermediario entre la infraestructura, las colecciones y los usuarios de las mismas.

4.3.2. Las interrelaciones

Una vez reconocida la existencia de las entidades antes descritas, podemos avanzar en las interrelaciones que se dan entre las mismas, entendiendo por interrelaciones todos aquellos nexos operativos que se pueden dar en la realidad entre dichas unidades.

- a. **Servicios:** En ellos se da el contacto entre el usuario -con necesidades de información más o menos claras, más o menos definidas- y el

bibliotecario, gestor de la información y las colecciones de documentos donde se pueden encontrar las respuestas a aquellas necesidades.

Este contacto entre bibliotecario y usuario puede ser directo si es presencial, indirecto si es en línea, y en este caso puede ser sincrónico (por ejemplo, chat) o asincrónico (por ejemplo, correo electrónico).

Se puede concebir a los servicios como un sistema Buckland (1988), en cuanto están dentro de un mismo ámbito, es análoga su naturaleza y tienen una finalidad similar.

b. *Productos:* Estos, por sus características, ya están terminados cuando el usuario puede acceder a ellos. De modo que la interrelación es diversa, pues en principio no consiste en una interacción, sino en el uso de un paquete de información, y si bien éste detrás tiene responsables, tutores, etc., la relación que pueda darse con el bibliotecario sería a lo sumo mediata. Sin embargo la relación con el producto en sí mismo es inmediata y allí es donde surge la percepción de calidad (o no) de un producto de información de parte del usuario.

c. *Competencias:* Estas constituyen una manera de interactuar de quien brinda el producto/servicio con respecto al usuario de los mismos en una biblioteca. Como la calidad es percepción, la competencia, que se manifiesta en conocimientos, actitudes y habilidades, es crucial para poder generar aquella percepción o bien hacerla declinar en un juicio posterior. Ahora bien, al ser parte de lo que percibe el usuario del bibliotecario, se hace parte del producto/servicio ofrecido. Aún así, podemos distinguir claramente diversas competencias para diversos productos/servicios.

d. *Percepción de calidad:* Una percepción, según la Real Academia Española (2001) es una “Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”.

Una percepción, entonces, sumada a otras, hace un conjunto de percepciones que pueden generar o disparar un juicio.

De este modo el usuario se relaciona con los servicios/productos de biblioteca, con el bibliotecario mismo, con el edificio biblioteca y su medio ambiente, etc.

El usuario recibe esta información desde sus sentidos. Esta información se puede volver intelectual, ya no sensitiva, cuando se realiza un juicio en base a una o un conjunto de percepciones.

Claro, esto no quiere decir que sea la única manera de relacionarse el usuario con la biblioteca y sus componentes, pero es una manera esencial y básica de hacerlo. Es una manera que todo usuario la siente de un modo u otro. Lo que pueda venir aparte de las percepciones y los juicios resultantes de las mismas es algo que se puede dar o no en el usuario, pero ya estamos entrando en materia de usuarios con otro tipo de sensibilidad, analistas comprometidos quizá, pero esto no es universal en los usuarios ni de una biblioteca ni de algún otro servicio/producto en cualquier otra área que se quiera mencionar.

Aplicado esto a la calidad, reafirmamos la convicción que el usuario es portador de una percepción de calidad que debe de poder recuperarse por parte de la propia biblioteca o unidad de información para trabajar en la mejora del producto/servicio ofrecido al mismo.

Así, la percepción de calidad no es la calidad propiamente dicha, sino una suerte de visualización y verificación (o no) de la misma en productos y servicios concretos.

Dentro de cada una de las categorías de interrelaciones antes desglosadas, se pueden insertar los productos y servicios indicados en la Tabla 3, y dentro de las competencias se podrían colocar –junto a cada uno de esos productos y servicios- las correspondientes.

Ahora bien, las competencias relacionadas a cada producto/servicio, se pueden clasificar en específicas o genéricas.

Así, por ejemplo, ya se ha visto que referencia –como servicio especializado- necesita de determinadas competencias que van unidas a la naturaleza propia del proceso de referencia. Pero asimismo, en ese proceso son necesarias competencias que se pueden requerir también en otros servicios, como la comunicación en circulación, que es muy importante en referencia.

4.3.3. El contexto

El contexto es lo que rodea a la unidad de información o biblioteca. Allí hay varios aspectos a considerar, pues hay elementos más o menos cercanos que influyen en el desarrollo de aquellas.

- a. **Contexto académico:** Es el contexto más inmediato para la biblioteca, pues es un servicio de apoyo a las actividades de docencia/investigación/extensión en una universidad. En otras palabras, el medio académico condiciona y marca una impronta en la biblioteca o unidad de información de la que se sirve. La biblioteca 'respira' en este contexto y debe comprometerse con el mismo si quiere cumplir con su rol específico dentro de la institución.

Este contexto puede condicionar por la oferta académica, pero también por las políticas, el modelo educativo, de investigación y extensión llevado adelante por la institución.

- b. **Contexto institucional:** Es un contexto quizá no es tan directo pero también de consideración. Ciertamente puede afectar la identidad de la propia biblioteca y las competencias de sus empleados. La influencia y afectación de las diversas unidades organizacionales estará vinculada directamente a la mayor relación o no de la biblioteca con ellas en uno u otro momento o de manera permanente. Este contexto suele ser muy dinámico y la afectación puede ser explícita (reglamentos, políticas generales, ordenanzas y circulares internas) o implícita (estilos, costumbres y políticas no escritas).
- c. **Contexto sociocultural:** Es un contexto del entorno más mediato, pero presente necesariamente en un análisis de sistemas, pues el ambiente cultural de una ciudad donde tenga sede una universidad, ciertamente influirá en la organización académica. En un entorno más abierto a la internacionalización y a la globalización, también se da un contexto de interculturalidad o multiculturalidad, que influye en la universidad y por tanto también en la biblioteca y/o unidad de información que les soporta, ya sea en un sistema de bibliotecas departamentales, ya sea en una biblioteca central, ya sea en un esquema mixto (central y departamental).

De manera más directa los alumnos y académicos, con sus valores, costumbres y creencias, crean un clima dentro de la organización que es más o menos proclive a la propia biblioteca y eso también la afecta e influye.

- d. **Contexto tecnológico:** Este contexto es realmente de peso cada vez más específico a medida que las TIC se van desarrollando y diversificando a medida que ganan en profundidad y complejidad.

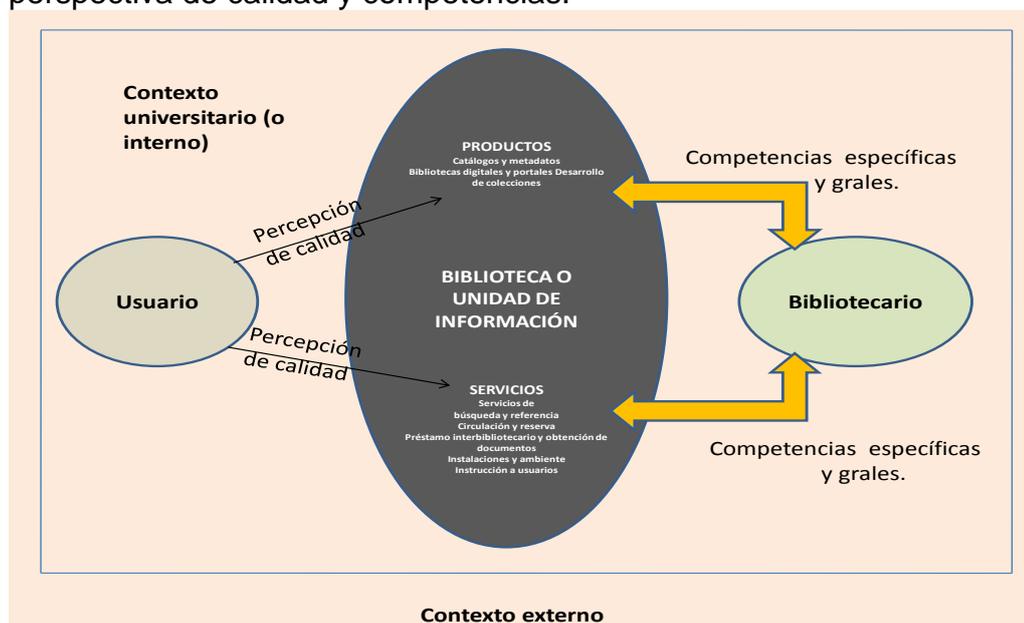
Ese contexto no solo afecta desde el exterior de la biblioteca, sino que la afecta desde dentro en cuanto a que el staff no es extraterrestre sino que convive en un medio tecnológico determinado y eso lleva a que esto se transmita al quehacer cotidiano de manera natural.

En algún sentido tiende a tener una independencia del resto de las variables en tanto y cuanto su desarrollo y difusión trasciende el contexto sociocultural por la fuerte influencia de la globalización.

4.4. Esquema general

De acuerdo a lo antes desarrollado, se puede determinar el siguiente mapa conceptual general del fenómeno abordado:

Figura 7: Esquema general de un sistema bibliotecario universitario en perspectiva de calidad y competencias.



Este esquema general permite visualizar los diversos elementos involucrados en el fenómeno investigado, de manera general.

Esto no genera nada nuevo de lo ya descrito. Lo que sí falta aún es la propuesta general de modelo.

Lo anterior se refiere a que yendo a aspectos más analíticos, éste sistema se puede descomponer y hay que explicar qué hace que una competencia sea causa de calidad en la percepción de un usuario en un momento y lugar determinado.

En este sentido, se puede hablar de competencias esenciales y competencias secundarias.

¿A qué se hace referencia? A que, como se puede desprender de la propia literatura de ByCI analizada, hay competencias que deben de estar presentes para desarrollar o brindar de manera exitosa un servicio o producto por parte de un bibliotecario.

Estas las consideramos esenciales, las nucleares o 'core competences', pero a efectos de lograr una percepción positiva en el usuario. Con Hamel y Prahalad (citados por Goswani, 2009), se considera en este trabajo que este tipo de competencias posee 3 características distintivas (valor en la óptica del usuario, diferenciadora y única, y capaz de ser extendible a nuevos productos y servicios).

Las competencias secundarias, en este planteo, son aquellas que no influyen de manera decisiva en la creación de una percepción de calidad por parte del usuario.

La pregunta es: ¿Cómo es posible determinar cuáles son esenciales y cuáles son secundarias?

Los criterios propuestos van por un lado a que la competencia cuanto más unida a la *naturaleza o propósito* del producto/servicio ofrecido, es más facilitadora de calidad. En este sentido, las competencias específicas se pueden acercar más que las genéricas a este objetivo y por ello es más difícil prescindir de ellas. Por el otro, se propone un criterio de *validación* que debe de pasar por el usuario necesariamente, de manera más o menos inmediata.

Esta validación es necesaria en cuanto la calidad la hemos definido como una característica proveniente de la percepción del usuario sobre un producto o servicio obtenido.

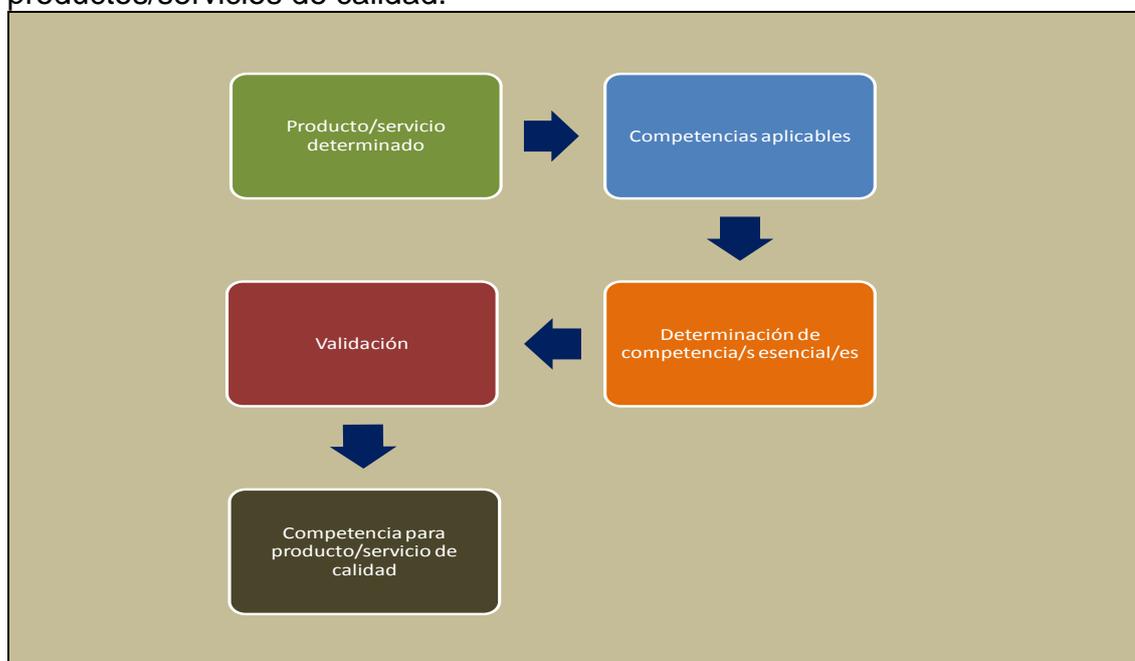
Esta validación puede ser o no refrendada por expertos o por asociaciones profesionales, pero sí es fundamental que la investigación lo haga, pues la percepción de un usuario es diferente a la de otro y por tanto la calidad se vuelve en una acumulación de experiencias subjetivas que se traducen en percepciones interpersonales a las que hay que aplicar herramientas estadísticas para poder modelar las tendencias.

Eso posibilitará que una percepción pueda cambiar de un momento a otro, de un lugar a otro, influenciada por los más variados factores, y por ello hay que tener en cuenta los diversos elementos que harán dinámico -de alguna manera- al modelo.

4.5. El proceso específico

Llamamos proceso específico al subsistema que refiere a las competencias esenciales y secundarias antes indicadas y su forma de validación para obtener, a partir de ellas, productos y servicios de calidad.

Figura 8: Proceso específico de validación de competencias para productos/servicios de calidad.



Este proceso específico explica ante todo que existe un proceso por el cual se intenta llegar a que una competencia puede ser causa de un producto/servicio

de calidad. Este proceso se repite de manera específica para cada producto/servicio determinado.

La validación es sancionadora de la necesidad de esta competencia. Como ya dijimos, esto será producto de la consulta con los usuarios, sean del tipo que sean.

La biblioteca o unidad de información deberá de hacer un esfuerzo definido entre sus usuarios para lograr esta validación.

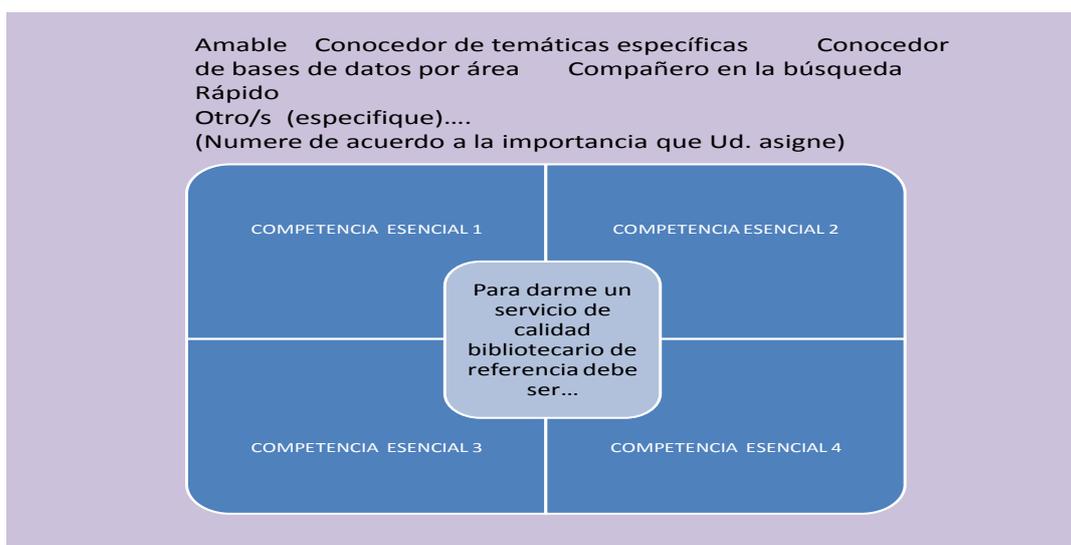
En este trabajo se propone una herramienta que intenta simplificar el esfuerzo para poder obtener la percepción de los usuarios acerca de si una competencia específica es necesaria o no para obtener un producto/servicio de calidad.

Es un cuestionario rápido que debe ayudar a simplificar una consulta específica entre los usuarios, que permita recoger una imagen ideal del “bibliotecario de referencia”, del “bibliotecario en circulación”, del “bibliotecario en desarrollo de colecciones”, etc.

Esta imagen ideal debe de estar dirigida al bibliotecario no como amigo, sino como proveedor del producto/servicio especificado.

Este instrumento debe de partir de un conjunto de conceptos (que designen de manera inequívoca las competencias) ya explicitados, pero podría abrirse a una opción de llenado que permita detectar nuevas consideraciones de los usuarios.

Figura 9: Ejemplo de Tarjetón de competencias.



Este tarjetón (que, como todo cuestionario, debe ser probado previamente, Giroux y Tremblay, 2004), como instrumento automatizable, permite acotar a 4

las principales competencias asociadas a la función específica, en este caso de referencia. Se colocan 5 competencias como ejemplo, pero podrían ser algunas más. La opción “Otros” refiere a que los usuarios pueden dejar ver aspectos no identificados a priori por los bibliotecarios que dirijan esta actividad.

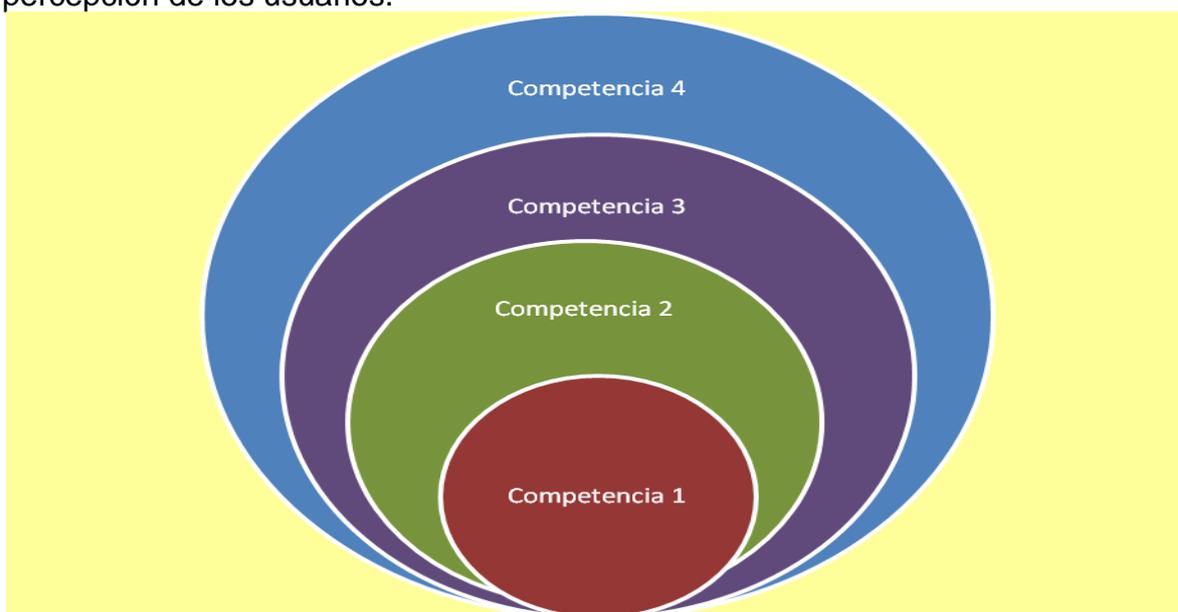
Esta herramienta –automatizable- indicaría, en una muestra estadística significativa, lo que el usuario considera como necesario para que el bibliotecario le ofrezca un servicio de calidad, en este caso, referencia.

Esto daría indicaciones precisas de cómo diseñar el sistema de aprendizaje del personal de la biblioteca, adónde apuntar en la formación continua y en una capacitación por competencias.

Es importante recordar que esta herramienta corresponde al paso de “Validación” en el modelo procesal plasmado en la Figura 7. O sea que las competencias posibles deben de ser predeterminadas por los bibliotecarios y administradores que aplicarán la herramienta para obtener de los usuarios la información correspondiente.

Esto variará de biblioteca en biblioteca, de acuerdo al contexto dado (que es también variable).

Figura 10: Grados de competencias por producto/servicio de acuerdo a la percepción de los usuarios.



Una vez procesados los resultados de la muestra significativa aplicada y recogida entre los usuarios, la importancia y gravitación de las competencias

que necesariamente necesita el bibliotecario para desarrollar su actividad, se podrían esquematizar como en la Figura 8, en donde las competencias más genéricas son más periféricas a la actividad desarrollada (en la percepción del usuario) y en donde las más específicas suelen ser más centrales.

Otro aspecto a considerar es lo referente a las competencias que el usuario no puede 'ver' o determinar claramente. Nos referimos a los productos, que implican una fuerte carga de trabajo que no ve el usuario y que lleva consigo un producto final que sí puede utilizar el usuario. Tal es el caso- por ejemplo- de la catalogación y los metadatos.

En este sentido, la validación del usuario será más intuitiva que racional en tanto y cuanto no conoce el proceso catalográfico, no conoce de reglas de catalogación ni estándares de metadatos, y por tanto el juicio será en función de una pequeña parte de lo que haga el catalogador (pues solo consultará algunos registros).

Esto genera un problema a resolver, pues el usuario podrá juzgar por los registros de metadatos y catalográficos. Podrá decir que hay errores de escritura, podrá decir que hay información inconsistente, pero no podrá afirmar más allá de lo que consulta en los registros en línea.

Este problema se resuelve sabiendo que el usuario evaluará solo esto y eso será lo que le interesará: Que el registro esté bien hecho y que lleve indicaciones de disponibilidad que se cumplan (registros de existencias).

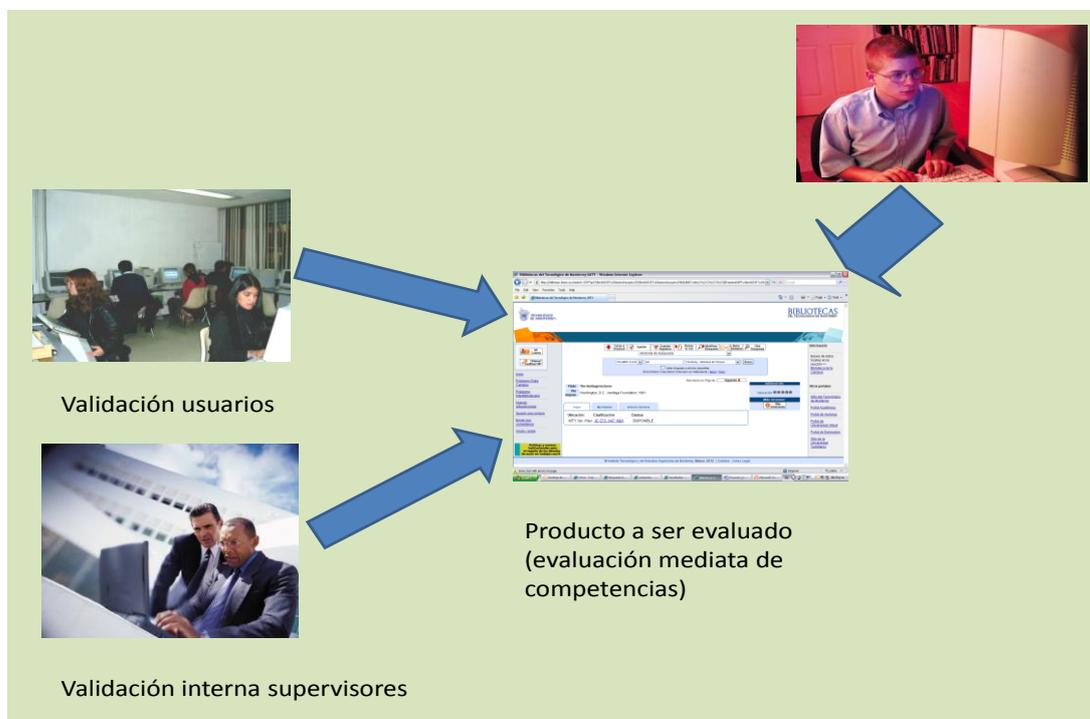
Así, las competencias a evaluar por parte de los usuarios son solo una parte de lo que se validará. La validación de las competencias técnicas asociadas se debe de realizar a partir de los supervisores del trabajo del propio catalogador. Esto no es extraño en ByCI, pues hay investigadores como Mahmood (2003) que manejan esta perspectiva.

En este sentido, el tarjetón de competencias debe de ser doble, uno para el usuario y otro para el supervisor. Y es que en el caso de los productos, la evaluación que hace el usuario no está relacionada a una interacción directa con el empleado, lo que genera la necesidad de esta doble validación o validación conjunta (o integrada) de las competencias del personal bibliotecario afectado a productos de información.

Un problema en este punto es resolver el 'peso' de la evaluación de uno y otro. Es un asunto muy complejo, que debe de resolverse de acuerdo al contexto

organizacional. Dar a priori una respuesta no parece ser óptimo. Lo que sí no aparece correcto (aunque sí tentador) es dar un peso en base a una alegre decisión salomónica (50 % de ponderación para cada visión).

Figura 11: Validación de competencias para productos bibliotecarios de calidad.

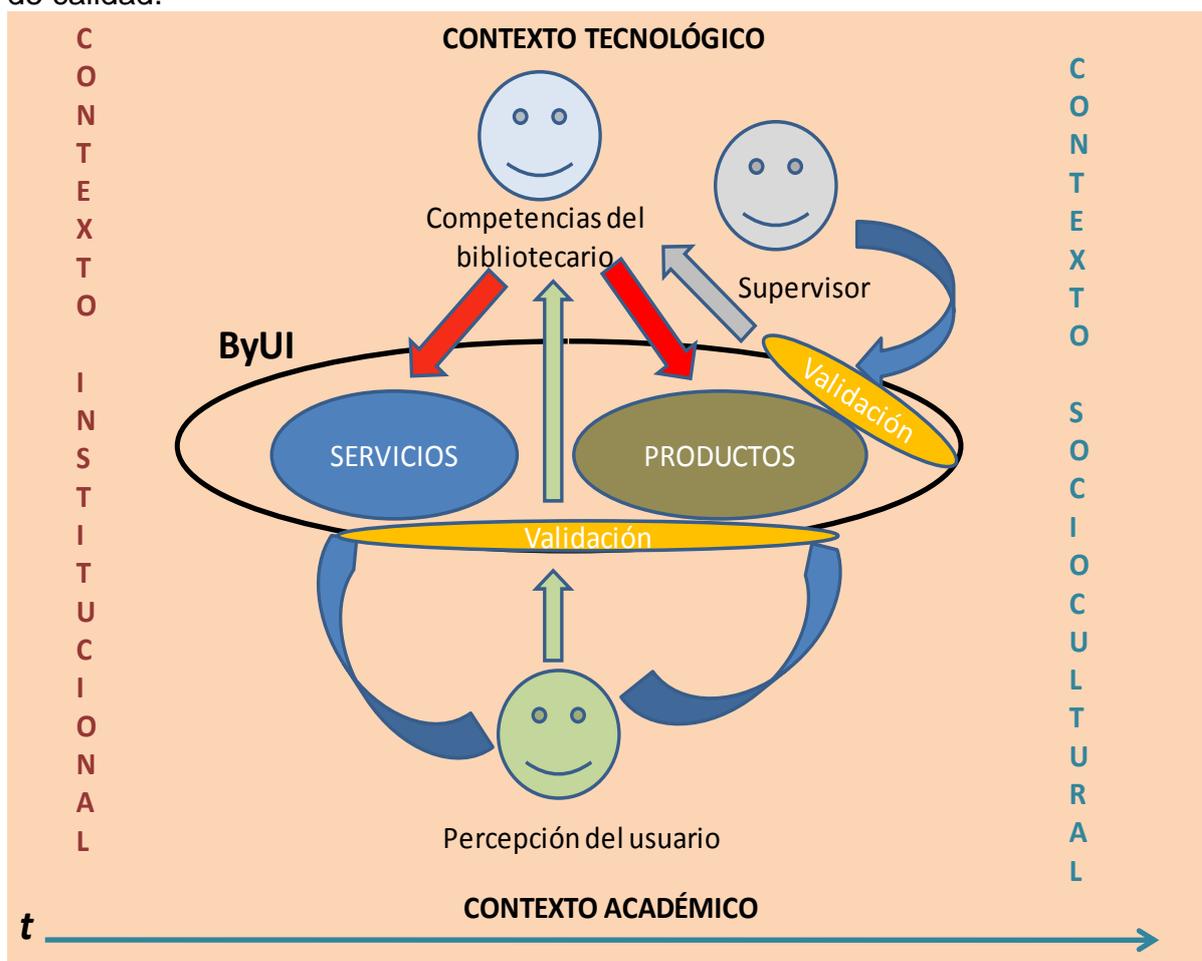


En la literatura, reafirmando esta idea, Phipps (2001), indica que escuchar la ‘voz’ del proceso es central y que escuchar la voz del staff ayudará a un mejor rendimiento o performance del propio personal en el futuro.

De este modo también somos coherentes con la definición de calidad que alcanzábamos al final del Capítulo 1, en cuanto a visión intersubjetiva, no solo un juicio del usuario, sino un aporte desde diversas perspectivas, para hacer de la noción conceptual una práctica operativa integral, lo más inclusiva posible.

Atendidos estos puntos, podemos conceptualizar el modelo específico de la siguiente manera:

Figura 12: Modelo teórico de competencias para obtener productos y servicios de calidad.



Aquí se encuentran las ByUI por supuesto de tipo universitarias o académicas rodeadas de los contextos antes analizados en un tiempo determinado (por ello la línea abajo con la 't' de tiempo. Esto es lo que representa la dinamicidad del modelo, que varía en el tiempo porque el contexto cambia, porque las percepciones son distintas de momento en momento, o pueden serlo y por tanto ello impactará directamente en la validación.

La validación es ofrecida a partir de la percepción del usuario de los productos/servicios por él utilizados.

El supervisor valida las competencias también a partir de percepciones pero también a partir de su expertise. ¿Y por qué solamente en productos? Porque en servicios el juicio del usuario tiene mayores elementos y porque si hay una doble validación es posible que la perspectiva del usuario salga perdiendo en una conjunción intersubjetiva de validaciones.

Además la 'voz' del supervisor se revela en instrumentos como el 'tarjetón de competencias' que explicábamos antes, porque el administrador sugerirá las competencias sobre las que opinará el usuario (y no deja de ser esto un cierto condicionamiento).

Se concluye esta parte de la exposición, afirmando que el modelo puede y conviene sea probado en tiempos diversos, pues los cambios en la percepción sobre las competencias necesarias para obtener productos y servicios de calidad, cambiará su peso y orden, su influencia en esa misma percepción, que se afirma dinámica y por tanto medible en el tiempo y en el espacio.

4.6. Referencias bibliográficas

Ammons-Stephens, S., Colle, H. J., Jenkins-Gibbs, K., Fraser Rielhe, C. y Weare Jr., William H. (2009, Spring). Developing core leadership competencies for the library profession. *Library Leadership & Management*, 23(2), 63-74.

Baird, D. C. (1998). Experimentación: Una introducción a la teoría de mediciones y al diseño de experimentos (2ª ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice Hall.

Banham, John (1989, April). On Professionalism and Professions: The Management Charter Initiative. *The Journal of the Operational Research Society*, 40(4), 315-321.

Bertalanffy, Ludwig von (1994). Historia y situación de la teoría general de sistemas (Alvaro Delgado y Andrés Ortega, Trads.). *Tendencias en la teoría general de sistemas*. (3ª ed., pp. 20-53). Madrid: Alianza Editorial, 1994.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Buckland, M.K. (1988). *Library services in theory and context* (2nd ed.). Oxford: Pergamon Press.

Cheetham, G. y Chivers, G. (1998). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20-30.

Checkland, Peter (1999). *Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas*. México, D.F.: Limusa/Noriega Editores, 1999.

Giroux, S., Tremblay, G., y Alvarez Klein, B.E. (2004). *Metodología de las ciencias humanas: La investigación en acción*. Sección de obras de educación y pedagogía. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

González, Alexis (2006). *Los modelos teóricos científicos y realidad*. Recuperado el 9 de agosto de 2011 de la base de datos de Scribd Inc., en la World Wide Web: <http://es.scribd.com/doc/40944911/0-0-0-0-0-Que-Es-Un-Modelo-Teorico>.

Goswani, P.R. (2009). Academic Librarianship in India: Towards Exploring Strategic Intent and Core Competencies in the Present Era. En: *International Conference of Academic Libraries*, 5th.-8th. October, Delhi University Library System, University of Delhi (North Campus). Delhi, India. Recuperado el 13 de noviembre de 2009 de la base de datos de la Universidad en la World Wide Web: http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index_files/ical-57_148_324_2_RV.pdf

Klir, George J. (1994). Teoría polifónica general de sistemas (Alvaro Delgado y Andrés Ortega, Trads.). *Tendencias en la teoría general de sistemas*. (3ª ed., pp. 9-28). Madrid: Alianza Editorial, 1994.

Mahmood, Khalid (2003). A comparison between needed competences of academic librarians and LIS curricula in Pakistan. *The Electronic Library*, 21(2), 99-109

Phipps, S. (2001). Beyond measuring service quality: Learning from the voices of the customers, the staff, the processes, and the organization. *Library Trends*, 49(4), 635-661.

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española* (22a ed.). Madrid: Real Academia Española.

Urquiza, Alfonso (2007). Aplicación de modelos de competencias a la gestión de sistemas de información. *Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería de Software*, 3(1), 23-37

Van Gigch, J. P. (1991). *System design modeling and metamodeling: The language of science*. New York: Plenum Press.

Conclusiones

En la Introducción de esta disertación, se plantearon dos hipótesis concretas:

1. No existe un análisis sistemático en el área de convergencia de calidad y competencias en bibliotecas universitarias que nos pueda dar elementos para explicar la interrelación entre estos fenómenos en el ámbito de los productos/servicios bibliotecarios.
2. Hace falta construir un modelo teórico que pueda explicar la interrelación entre competencias y productos/servicios de calidad en un entorno de bibliotecas universitarias.

Con respecto a la **primera afirmación**, se puede sostener que se ha comprobado, una vez realizado el análisis del estado del arte, está hipótesis.

No existe evidencia que lleve a creer que se han realizado estudios sistémicos para poder determinar una relación definida entre competencias y calidad en relación a productos/servicios bibliotecarios universitarios o académicos.

Se ha comprobado la existencia de una investigación incipiente, de una investigación de tipo exploratorio, de trabajos individuales algunos de ellos muy valiosos, pero no refieren a un análisis del fenómeno como sistema.

Probablemente esto se debe a una falta de requerimientos específicos, de necesidades concretas de investigación operativa, a la falta de instrumentos y metodologías precisas de análisis, a contextos poco generosos con la investigación en éstas áreas que no son propiamente de la ByCI.

Con respecto a la **segunda afirmación**, se puede afirmar que esta necesidad es implícita, pero no está manifestada de manera directa por alguien en la literatura analizada. Justamente en base a este análisis se puede confirmar la necesidad como la manera de llenar un vacío en la investigación teórica que puede dar lugar a futura investigación operativa.

Si bien la necesidad es teórica, la respuesta también lo es y por ello se pone a consideración de aquellos que pueden probar este tipo de modelos.

Por otro lado, recordando el objetivo general y los objetivos específicos señalados de la investigación expresados en la Introducción, se puede decir lo que sigue:

1. El **objetivo general** (determinar la interrelación sistemática entre competencias del personal bibliotecario y la calidad en productos/servicios ofrecidos en bibliotecas de tipo académico o universitario) de esta investigación se ha cumplido en cuanto se han podido representar de manera sistemática las interrelaciones detectadas.
2. El **primer objetivo específico** expresado (cuáles son los productos/servicios ofrecidos en las señaladas bibliotecas) se ha determinado en base al análisis de literatura realizado, buscándose una agrupación lógico/funcional de los mismos en algunos casos
3. El **segundo objetivo específico** expresado (qué competencias se necesitan para obtener productos/servicios de calidad en las mismas), no se pudo lograr debido a que, siguiendo la secuencia lógica de la investigación, esto solo sería posible en una investigación de aplicación operativa del modelo concebido.

Lo que se logró recabar son listados de competencias según investigaciones, autores y asociaciones profesionales que, según los diversos puntos de vista, debería de poseer el personal de bibliotecas universitarias o académicas.

No hay evidencia de que se pueda sistematizar de manera universal aquellas competencias, aunque sí quizá determinar las principales o esenciales para cada producto/servicio. Pero para poder validarlas deberían de pasar por los usuarios y/o supervisores según sean productos o servicios, según el esquema alcanzado.

Además de esto, podemos explicitar algunas consideraciones finales:

- Esta investigación, de tipo exploratorio, lleva a reflexionar sobre la necesidad de más trabajos de esta naturaleza en el área de ByCI. La falta de comprensión de fenómenos 'importados' desde otras áreas,

conspira contra ello, provocando una producción limitada y desnudando carencias de todo tipo en investigación en ByCI.

- No obstante lo anterior, esta investigación demuestra el interés que hay tanto en calidad como en competencias, aplicadas al objeto estudiado: las bibliotecas universitarias y académicas, por lo menos desde 20 años a esta parte.
- El presente estudio demuestra que existe un área en dónde la indagación mediante el método científico excede lo trabajado hasta ahora, con la necesidad de nuevos métodos e instrumentos de abordaje de la problemática revelada.
- La necesidad de simplificación, direccionamiento de la capacitación, concentración de esfuerzos y recursos en áreas muy definidas dentro de las bibliotecas académicas, provocan la necesidad de enfocarse en productos y servicios claramente delimitados.
- El paradigma de procesos o el típico análisis por unidad organizacional, ceden paso en este trabajo -en un enfoque de sistemas-, a una consideración de lo que hace una biblioteca académica en término de las necesidades de los usuarios.
- Al ser tomado el enfoque de usuarios como central en la consideración de la calidad, el problema de cuáles son las competencias necesarias al personal para obtener productos y servicios de información en bibliotecas universitarias, es resuelto en términos de la percepción del usuario, de manera primordial.
- La determinación de competencias necesarias al personal de una biblioteca universitaria para obtener productos y servicios de calidad va unida a un factor intrínseco de los outputs (=salidas) indicados (la íntima relación de la competencia con la naturaleza del producto/servicio correspondiente), pero también a la validación de la percepción de los usuarios, que es dinámica y cambiante.
- Lo anterior conduce a pensar que este tipo de modelos descriptivos/explicativos debe de estar abierto a modificaciones y cambios más o menos constantes, así como a su enriquecimiento y posible complejización a la luz de aportes de otras disciplinas como

la psicología o las ciencias sociales (en particular las administrativas).

- Los sistemas de aprendizaje y de evaluación del personal, así como los planes de desarrollo del mismo, deben de verse influenciados- en esta perspectiva- por visiones ajenas a la administración de las propias unidades de información universitarias.
- El modelo descrito a partir de la investigación realizada, debería de ser probado antes de aceptarlo o desecharlo. Lo que equivale a que es necesario seguir profundizando en el fenómeno con otras investigaciones posteriores.
- De todos modos, es destacable que el modelo generado es lo suficientemente general como para poder aplicar a cualquier contexto universitario o académico dado a nivel mundial.
- El abordaje interdisciplinario puede ayudar muy bien a profundizar en el estudio del fenómeno estudiado, pues hay elementos que pertenecen a otras disciplinas y áreas del conocimiento que suelen ser desconocidos en el ámbito de ByCI, o bien exceden su ámbito de interés inmediato.

ANEXO 1

EJEMPLO DE DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS POR PRODUCTO/SERVICIO EN BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

PASO 1: Determinación del producto/servicio.

Servicio/Producto: Servicio de circulación.

Motivo: Concentra más del 50% de transacciones y contactos cara a cara con los usuarios.

PASO 2: Competencias aplicables.

ACTITUDES.

- Servicialidad.
- Proactividad.
- Asertividad.
- Espíritu de equipo.
- Amabilidad.
- Disponibilidad.
- Discreción.
- Rigor.
- Responsabilidad.
- Análisis.
- Adaptación.
- Confiabilidad.
- Cuidado.
- Cortesía.
- Exactitud.

HABILIDADES.

- Manejo de sistemas computacionales.
- Rapidez.

- Solución de problemas.

CONOCIMIENTOS.

- De sistema específico manejado en la biblioteca.
- De políticas y reglamentos de la propia biblioteca que pueden afectar el servicio.
- Sobre medio ambiente informacional.
- Sobre organización.
- De búsqueda de información.

PASO 3: Determinación de listado de competencias a encuestar.

Fuente: Empleados, supervisores y/o administradores de biblioteca universitaria.

Criterio: Esenciales.

Para darme un servicio de calidad bibliotecario de circulación debe ser...

- Servicial.
- Discreto.
- Confiable.
- Conocedor de políticas y reglamentos de la propia biblioteca que pueden afectar el servicio.
- Otro/s (especificar).....

PASO 4: Validación.

Instrumento: Aplicación de encuesta entre usuarios del servicio.