

# La calidad en las bibliotecas universitarias: el plan de mejoras

CRISTINA BERRIO GRACIA

*Licenciada en Documentación*

Este trabajo, nos muestra desde lo general hasta lo específico el concepto de calidad aplicado a las bibliotecas universitarias, tratando distintas normas y modelos de calidad, sin olvidar el nuevo espacio europeo de enseñanza superior y el modo en que este influye en la calidad en la biblioteca universitaria, consideradas como soporte de la actividad investigadora en este nuevo espacio. También se exponen las fases de la evaluación de la calidad, autoevaluación, evaluación externa e informe final. Por último centrándonos en las bibliotecas universitarias que han obtenido el certificado de calidad en el año 2006, se detallan las acciones de mejora propuestas por cada una de ellas.

PALABRAS CLAVE: bibliotecas universitarias, calidad, evaluación, acciones de mejora.

## *QUALITY IN UNIVERSITY LIBRARIES: IMPROVEMENT PLAN*

From the general to the specific this paper examines the concept of quality as it applies to university libraries by discussing several standards and approaches to quality, the new European Space for Higher Education and how it impinges on university library quality, which are considered as supportive of research activities in this new space. The stages of quality assessment – self-evaluation, external evaluation and final report – are also discussed. Finally, focusing on those university libraries awarded the 2006 Quality Certificate, the improvement actions set by each are analysed.

KEYWORDS: University libraries. Quality. Evaluation. Improvement actions.

## LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

EL nuevo espacio europeo de enseñanza superior, la unión europea ha creado el nuevo espacio europeo de enseñanza superior, en este contexto irrumpen tecnologías de la información y la comunicación (TIC) e Internet, que han provocado una nueva sociedad basada en el conocimiento, en la que las universidades son un elemento clave, ya que producen conocimiento, sobre todo a través de la investigación; y esto nos lleva a la importancia de las bibliotecas como soporte de esta actividad investigadora. La biblioteca universitaria es cada vez más dinámica y pasa de estar centrada, de forma casi exclusiva en el tratamiento de sus fondos a tratar de proporcionar a sus usuarios, estudiantes y profesores, el máximo nivel de satisfacción, adecuándose a los nuevos métodos de estudio y de enseñanza, lo que conlleva adoptar unas nuevas

políticas bibliotecarias. El objetivo principal será enseñar a aprender a lo largo de la vida, el aprendizaje electrónico y la alfabetización digital.

La Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN), propone un nuevo modelo de biblioteca universitaria entendida como Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).

El 18 de Septiembre de 1988, se firma la Carta Magna de las Universidades europeas, y los rectores de las universidades europeas que la rubrican, consideran que los pueblos y los estados deben tomar más conciencia que nunca del papel que las universidades están llamadas a jugar en una sociedad que se transforma y se internacionaliza.

El 24 de septiembre de 1998, el consejo de Europa presentó la recomendación sobre la cooperación europea para garantizar la calidad de la educación superior (98/561/CE).

El 28 de Mayo de 1998 en París, se realiza la llamada Declaración de La Sorbona, cuyo objetivo es construir un espacio superior como instrumento clave de la movilidad de los ciudadanos y la constitución de un mercado laboral unificado.

Al año siguiente en 1999, 29 estados suscriben la Declaración de Bolonia, uno de sus objetivos fundamentales será la cooperación europea en el ámbito de los procesos de la garantía de la calidad.

En el año 2001, se realiza El Comunicado de Praga en el que se ratifican los objetivos de la Declaración de Bolonia.

Paralelamente en el año 2000 surge la Red Europea para la Garantía de la Calidad ENQA (European Network for Quality Assurance). En el ámbito internacional, la Red de Agencias para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior INQAAHE (International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education)

En este contexto se enmarcan los procesos de evaluación de la calidad en los servicios de las universidades españolas, destacando la biblioteca.

En España las primeras experiencias de este tipo se inician en 1996 dentro del primer Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades del entonces Consejo de Universidades, hoy llamado Consejo de Coordinación de Universidades.

Posteriormente en el año 2002, en España, las competencias en materia de evaluación pasan a la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) en cumplimiento del artículo 32 de la Ley Orgánica de Universidades, así como a las Agencias de las Comunidades Autónomas.

ANECA ha abierto un programa de evaluación de los servicios de la biblioteca. El programa está dirigido al servicio de biblioteca de la universidad, entendido como un sistema unitario de información de la universidad.

## 2. LA CALIDAD EN BIBLIOTECAS: MEC, ANECA, ISO, EFQM

La Guía de Evaluación MEC y el Manual de Procedimiento ANECA son específicas de bibliotecas en el marco de la educación superior y evalúan a las bibliotecas en su totalidad.

ISO y EFQM son sistemas de evaluación de la calidad aplicados a todo tipo de organizaciones, EFQM evalúa a la organización en bloque e ISO posibilita evaluaciones parciales.

**ANECA** tiene como principal objetivo el de la evaluación de los servicios de la biblioteca de las universidades, facilitando un programa de evaluación para la mejora de la calidad de los servicios de las bibliotecas universitarias, a través de su autodiagnóstico y de la visión externa que aportan expertos. El proceso de evaluación se desarrolla en tres fases: la autoevaluación, la evaluación externa y el plan de mejora.

El modelo **EFQM** adaptado a las bibliotecas universitarias por la Agencia Nacional de Evaluación ANECA analiza los distintos aspectos que se consideran relevantes dentro de una institución.

ANECA ha optado por adoptar este modelo (EFQM) a la realidad de las bibliotecas universitarias. Este modelo se adapta a la especificidad de la unidad evaluada, en este caso a las funciones, procesos, servicios y recursos, así como a las características de los usuarios cuyas expectativas las debe de satisfacer la biblioteca universitaria, (EFQM) entiende que la excelencia en cualquier tipo de organización, se puede lograr de forma sostenida aplicando los conceptos de excelencia.

Podemos afirmar que hay calidad cuando se cumplen las expectativas clientes/usuarios sin despilfarro económico y con óptimo rendimiento.

La gestión de la calidad total se basa en:

- Orientación al cliente interno y externo
- Liderazgo
- Planificación por objetivos
- La gestión por procesos
- Control por indicadores
- Medición y evaluación de resultados
- Fomento de una cultura de mejora continua
- Persona (aislada o en grupo) es la clave de la organización
- Imagen modelo

<http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>

## FIGURA 1 CONCEPTOS DE EXCELENCIA

Tabla 1	
CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA	
Concepto	Descripción
1. Orientación hacia los resultados	La excelencia depende del cumplimiento y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés o ventajas para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).
2. Orientación al cliente	El cliente es el destinatario final de los productos y del servicio, es el núcleo de la actividad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante la máxima satisfacción de sus necesidades de los clientes actuales y potenciales.
3. Liderazgo y constancia en los objetivos	El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella cohesión y unidad en los objetivos, así como un ambiente que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.
4. Gestión por procesos y flujos	Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades fundamentales se relacionan y gestionan de manera sistémica, y se relacionan entre sí a través de procesos en lugar de departamentos, y flujos de información fluida que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.
5. Desempeño e implicación de las personas	El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando existen valores compartidos y una cultura de confianza y distinción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continua	Las organizaciones que se esfuerzan por mejorar continuamente sus actividades que implican un conocimiento dentro de una cultura general de innovación, aprendizaje y mejora continua.
7. Responsabilidad social	Las organizaciones se benefician mutuamente de las actividades de sus partners, una relación mutuamente beneficiosa basada en la confianza, en compartir el conocimiento y en el intercambio.
8. Responsabilidad social	El mejor modo de servir las necesidades a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, sustrato de las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Fuente: European Foundation Quality Management. Modelo Fundamentos de la Excelencia. Los Conceptos Fundamentales y sus Beneficios. Disponible en: <http://www.efqm.org>

### 3. NECESIDAD DE EVALUAR BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Actualmente existe una demanda social y las universidades, igual que cualquier otro servicio público, han de hacer evidente para la sociedad la calidad de su acción y su gestión, un nuevo contexto como el Nuevo Espacio Europeo de Enseñanza Superior, el derecho de todo usuario o cliente a saber datos y especificaciones sobre la calidad que ofrece la institución en que ingresa y en la que desarrolla su formación y la propia naturaleza de las instituciones universitarias reclama la existencia de procesos externos e internos de evaluación como procedimiento para garantizar la pertinencia la eficacia y la eficiencia del servicio.

La red de bibliotecas universitarias REBIUN desde un primer momento ha sido consciente de este cambio de paradigma; así la línea estratégica 1 del plan de actuación de 2003-2006 establece la necesidad de impulsar la construcción de un nuevo modelo de biblioteca universitaria, concebida como parte activa y esencial de un Sistema de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)

Los criterios de evaluación podríamos resumirlos en:

Criterio LIDERAZGO, supone la implicación y labor de los responsables del servicio para desarrollar la misión de la biblioteca, así como los recursos necesarios para garantizar un sistema de gestión de calidad.

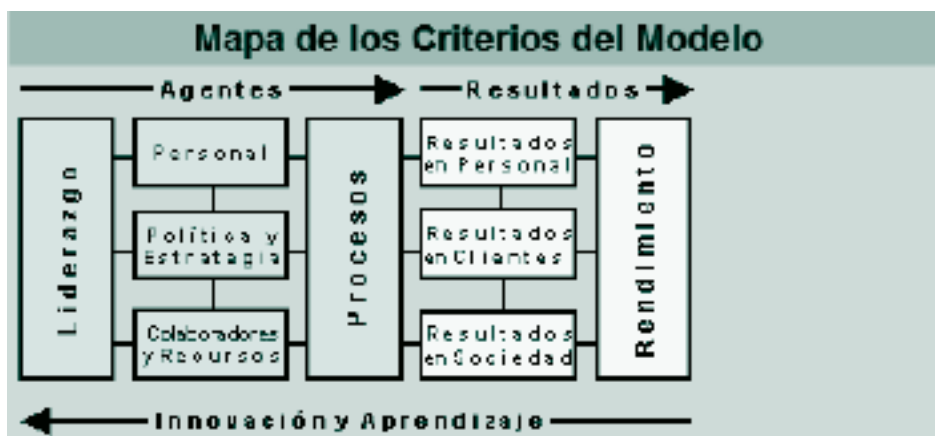
Criterio POLÍTICA Y ESTRATEGIA, este criterio analiza la forma en que la biblioteca formula, desarrolla, implanta y comunica su política y estrategia, que debe basarse en el principio de calidad total y excelencia.

Criterio PERSONAL BIBLIOTECA, se basa en el análisis de sistemas de acceso o de contratación, formación y desarrollo, sistema retributivo, sistema de valoración de mérito individual y prestación servicios sociales.

Criterio ALIANZAS Y RECURSOS, consiste en analizar como la biblioteca planifica, gestiona y evalúa sus alianzas y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y de un funcionamiento eficaz.

Criterio PROCESOS, consiste en analizar cómo la biblioteca diseña gestiona y mejora sus procesos, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los usuarios, a través de los servicios.

**FIGURA 2**  
**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**



Los resultados se miden en relación a los usuarios, el personal, la sociedad y por último los resultados claves:

En usuarios:

- Medidas de percepción, de los usuarios respecto a los servicios y recursos de la biblioteca.(encuestas, reuniones, entrevistas, buzón de quejas y sugerencias...).
- Indicadores de rendimiento, medidas internas de la biblioteca para anticiparse a las necesidades de los usuarios (potenciales).
- Atención a usuarios.
- Servicios.
- Adecuación equipamiento, instalaciones y su mantenimiento.
- Apoyo y seguimiento de servicios.

En el personal:

- Logros de la biblioteca en relación a las personas que la integran, nivel de motivación, satisfacción y rendimiento del personal de la biblioteca...

En la sociedad:

- Logros de la biblioteca para satisfacer necesidades y expectativas de la sociedad, así como su proyección y repercusión social.

Resultado clave:

- Analiza el rendimiento de la biblioteca en relación con objetivos definidos en política y estrategia.

#### 4. PASOS PARA EVALUAR UNA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Los procesos de evaluación se realizan con dos objetivos: por un lado mejorar la calidad de la unidad evaluada y por otro, rendir cuentas ante la institución y la sociedad. Estos procesos están formados por, la autoevaluación o evaluación interna, y la evaluación externa.

La **autoevaluación** se realiza mediante un comité interno. Para crear este comité interno de evaluación se deben implicar los agentes significativos de los servicios bibliotecarios, de los ámbitos de gobierno de la universidad, de la dirección de los sistemas bibliotecarios, del personal técnico de los sistemas bibliotecarios y del profesorado y alumnado.

Se deben desarrollar:

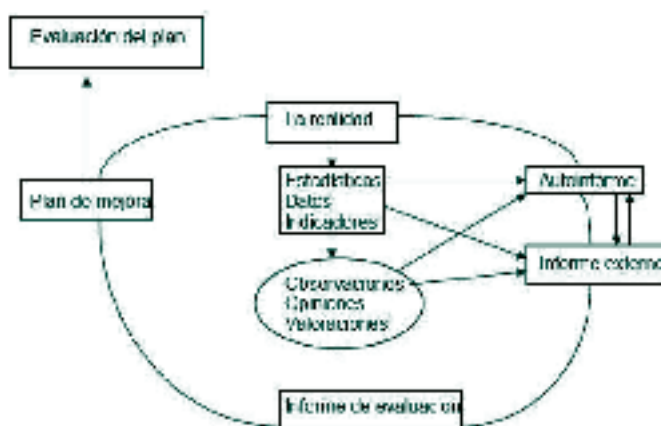
- Documentos que recojan la misión, visión y objetivos de la biblioteca, como, estatutos de la universidad, reglamento de la biblioteca, plan estratégico...

- Una cultura corporativa de biblioteca, basada en principios éticos, carta deberes y derechos usuarios, carta de servicios, documentos expresen compromiso biblioteca con derecho educación, fomento a la lectura...
- Revisar y mejorar la eficacia de su propio liderazgo, apoyar e implicarse activa y personalmente en acciones y planes de mejora, estimular y promover la responsabilidad del personal así como la creatividad e innovación, promover colaboración biblioteca con resto de servicios y sectores de la comunidad universitaria.

Tras recoger la información se analizará, valorará, y elaborará el informe de autoevaluación. Este autoinforme, revelará la situación del servicio de la biblioteca, y ofrecerá unas propuestas de mejora y planes de actuación.

### FIGURA 3 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

*La espiral de la evaluación de la calidad.*



La **evaluación externa**, se lleva a cabo una vez acabado el autoinforme, y se encarga de realizarla un comité que elaborará un informe para lo que dará los siguientes pasos:

- Análisis de los documentos guía.
- Análisis del autoinforme y de la documentación adicional.
- Visita a las instalaciones con la realización de entrevistas.
- Redacción del informe.
- Recoge información.
- Analiza y valora.

- Elabora informe evaluación externa
- Propone mejoras

Con los informes de ambos comités se decide un plan de mejoras, los responsables, los recursos, los plazos y los beneficios esperados.

Acciones estratégicas de mejoras:

Con todos los datos recogidos, se elabora el informe final, que incluye, una valoración del proceso de autoevaluación, valoración del proceso de evaluación externa, los principales puntos fuertes y débiles detectados y las acciones estratégicas de mejora. Este informe debe apoyar las propuestas de mejora que proponga la biblioteca y facilitar que se le preste la ayuda necesaria, hacer el seguimiento y la supervisión de las acciones de mejora planteadas por los sistemas bibliotecarios. Será un documento fundamental para profundizar en la cultura evaluativa de la institución y para dar credibilidad a los procesos de evaluación institucional.

La evaluación para no quedar en un simple diagnóstico de la situación, se debe completar con propuestas de solución que permitan una mejora de la situación. Esta mejora se debe basar en tomar decisiones que resuelvan los aspectos negativos o refuercen los positivos. Se deben tomar medidas a corto y medio plazo. También se debe hacer un análisis de la viabilidad de cada una de las acciones, de los obstáculos previsibles en su ejecución y de las estrategias más adecuadas que se han de emprender. En primer lugar deberán constar las acciones que se consideran factibles de llevar a término dentro del ámbito del centro o servicio. En los últimos lugares se detallarán las acciones que se consideran de especial dificultad.

En las bibliotecas universitarias la calidad entendida como mejora continua es un objetivo primordial y la elaboración de las cartas de servicios será uno de los medios para lograr este objetivo.

La Carta de Servicios es un contrato unilateral básico de calidad que se articula formalmente, entre la biblioteca prestadora de servicios y los usuarios de los mismos. Son unos documentos públicos que facilitan información sobre los derechos que asisten a los usuarios y que buscan incrementar su grado de satisfacción. Ponen en práctica los principios de transparencia y publicidad. Contienen la recopilación de compromisos, indicadores y estándares de calidad exigibles a la biblioteca.

La elaboración de la Carta debe ser la culminación de un proceso de mejora, de análisis interno...

Su utilidad dependerá del acercamiento real a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

En previsión de posibles incumplimientos de los compromisos en ellas asumidos, deben previamente estipular garantías, indemnizaciones o compensaciones o, al menos, establecer un mecanismo de disculpa formal.

Con la redacción de las Cartas de Servicio se pretende:

- Identificar procesos y servicios.
- Medir las necesidades de los usuarios.
- Identificar estándares de los servicios.
- Definir compromisos cuantificables.
- Desplegar un cuadro de mando de indicadores.
- Planificar e implantar actividades de mejora.
- Medir el grado de satisfacción de usuarios.
- Exponerse al público asumiendo las posibles críticas.

El contenido de estas Cartas suele estar formado por información de carácter general y legal: ón, título y logo, identificación de los servicios, datos y fines genéricos, formas de colaboración y participación de los ciudadanos, formas de presentación de reclamaciones y sugerencias, compromisos de calidad: serian el “valor añadido” frente a los catálogos de servicios, o los trípticos divulgativos. Estos compromisos deben ser realistas, mensurables y susceptibles de verificación por el usuario.

Se deben desarrollar indicadores para medir los compromisos, que deben ser útiles y pertinentes y mejor si se expresan cuantitativamente para poder medirlos, también deben contener, sistemas de aseguramiento de la calidad, de protección de medio ambiente, de seguridad o higiene, mencionar de manera específica el uso de nuevos sistemas y tecnologías de la información y por último deben contener estas cartas información complementaria, horarios, dirección, teléfono, fax, e-mail, dirección postal y cualquier otro dato que sea de utilidad.

## **5. BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS CUYOS SERVICIOS HAN OBTENIDO CERTIFICADO DE CALIDAD EN EL AÑO 2006**

Resolución de 12 de mayo de 2006, la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación, por la que se conceden Certificados de Calidad de los Servicios de Bibliotecas de las Universidades.

Centrándonos en este grupo de bibliotecas que han obtenido el certificado de calidad en el 2006 vamos a analizar las acciones de mejora que han seguido cada una de ellas.

### **UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

En el desarrollo de su plan de mejoras la Biblioteca de la Universidad Complutense ofrece un cuadro de presentación de cómo se realizarán esas mejoras y a continuación se proponen las propuestas de mejora:

- Actualizar el reglamento y las normas de funcionamiento de los principales servicios.

- Fomentar la participación, información y seguimiento de los objetivos estratégicos entre el personal y los centros.
- Crear mecanismos para garantizar que todas las asignaturas cuenten con los recursos de información y materiales recomendados por el profesor y potenciar la participación de la biblioteca en el campus virtual como gestora de contenidos y colaboradora en su elaboración.
- Realizar gestiones tendentes al reconocimiento de créditos por la asistencia a los cursos de formación de la biblioteca.
- Realizar un estudio sobre el impacto del servicio bibliotecario en la planificación de la investigación en la UCM.
- Desarrollar estrategias para mejorar el conocimiento de las funciones de las comisiones de la biblioteca y grupos de trabajo.
- Crear la carta de servicios.
- Desarrollar estrategias para la reordenación de los recursos de información disponibles en los centros, para hacerlos más accesibles.
- Realizar las acciones oportunas para adaptar los profesionales y las unidades reflejadas en la relación de puestos de trabajo de la biblioteca a las responsabilidades y competencias necesarias para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Desarrollar estrategias para la creación de un sistema global de gestión y mapa general de procesos y procedimientos a fin de ser debidamente normalizados, descritos y documentados.
- Mejorar las herramientas y criterios para la recogida y tratamiento de datos para la toma de decisiones.
- Mejorar la oferta de recursos y servicios accesibles desde la web y el catálogo de la biblioteca.
- Actualizar los sistemas de desarrollo de la web e Intranet potenciando la integración entre los distintos sistemas y utilizando tecnologías de gestión de contenidos.
- Desarrollo de estrategias para mejorar la incorporación de efectivos y la promoción y estabilización de la plantilla fomentando la flexibilidad, movilidad y adaptación a las nuevas necesidades docentes y de investigación.
- Mejora en los procesos de formación y estrategias para mejorar la motivación y establecer incentivos mediante un sistema periódico de evaluación del personal.
- Redefinición de la función de becarios colaboradores a fin de mejorar su formación.

- Desarrollo de estrategias para sustituir las infraestructuras bibliotecarias más obsoletas a fin de satisfacer las necesidades actuales de la investigación y la docencia.
- Elaboración de un plan tecnológico para disminuir las carencias existentes y que los usuarios pueden disponer de infraestructuras informáticas y de comunicaciones oportunas para el estudio, la investigación y la docencia tanto en las bibliotecas como fuera de ellas.
- Elaboración de un plan de actuación en temas de seguridad, prevención, accesibilidad y mantenimiento de las infraestructuras bibliotecarias.
- Desarrollo de las estrategias que permitan la gestión por parte de la biblioteca de los recursos de información necesarios para el desarrollo de la investigación la docencia y el estudio en la universidad a fin de fomentar la accesibilidad y la eficacia en la gestión.
- Adaptar y homogeneizar las tarifas por reproducción de documentos.
- Desarrollar estrategias para la progresiva adaptación y homogeneización de los principales servicios a las necesidades de los usuarios.
- Revisar los procesos de selección, compra, proceso técnico y circulación a fin de reducir los plazos de disponibilidad de los fondos bibliográficos.
- Desarrollar un centro de atención a usuarios para mejorar los procesos y reducir los tiempos de respuesta.
- Mejorar la política de información respecto a los productos y servicios de información de la biblioteca.
- Adaptar los horarios y recursos de los distintos servicios a las necesidades reales de los usuarios.
- Incrementar las acciones dirigidas a la obtención de servicios de valor añadido por parte de los distribuidores y la cooperación con otras instituciones bibliotecarias.



- *Gestión de personal*, la elaboración de reglamentos y normativas en relación con el perfil de los puestos incentivos..., la evaluación y auditorias que faciliten la gestión de los Recursos Humanos, las capacidades del personal en relación a las tareas asignadas..., completar la RPT y la formación del personal.
- *Alianzas y recursos*, establecer alianzas en ámbitos geográficos más amplios, incrementar la dotación económica para la adquisición de monografías y manuales básicos, facilitar a la biblioteca una forma de acceso directa sobre el estado de pagos y cobros con cargo a su presupuesto, en servicios como el préstamo interbibliotecario, extender el servicio a empresas y clientes externos para conseguir recursos económicos adicionales, realizar un plan de ampliación y mejora de las instalaciones, inversión en ordenadores para plantilla y usuarios, inversión para mobiliario y equipamiento, ofertar a concurso público la compra de monografías, elaborar un plan general de conservación de la colección, desarrollar un plan de gestión y desarrollo de la colección, desarrollar un plan de centralización de las colecciones bibliográficas dispersas, eliminar las barreras de acceso para discapacitados.
- *Procesos*, establecer indicadores sobre la evolución de los procesos y el grado de satisfacción de usuarios, establecer métodos para el análisis de costes y valoración de eficiencia de los procesos, mayor implicación institucional de los distintos sectores de la comunidad universitaria, elaborar el mapa de procesos de la biblioteca y elaborar manuales para los procesos que carezcan de ellos.
- *Resultados en los clientes*, poner en marcha un plan para promover un mayor conocimiento de las necesidades los grupos de interés, establecer un protocolo común para atender quejas y sugerencias, elaborar un plan de marketing de los servicios, desarrollar un plan integral de formación de usuarios, desarrollar el servicio de información bibliográfica y de referencia.
- *Resultados en personal*, facilitar a la plantilla información sobre la formación externa, establecer un protocolo para atender quejas y sugerencias de la plantilla, revisar la promoción del personal de la biblioteca, elaborar un plan de comunicación interna.
- *Resultados en sociedad*, disponer de personal suficiente para los servicios orientados a la sociedad, ampliar el periodo de apertura de las bibliotecas, potenciar la celebración de exposiciones y la edición de catálogos de la misma, potenciar los acuerdos con otras entidades, definir una lista de indicadores que permita valorar la repercusión del servicio en la sociedad, potenciar la búsqueda de financiación externa, ofrecer formación a colectivos sociales, desarrollar fórmulas de actuación consorciada que repercutan en toda la sociedad, fomentar la implicación activa en los grupos de trabajo dentro del marco REBIUN y del CBUA mediante la presentación de proyectos, incrementar la información sobre los servicios disponibles para las instituciones con las que la universidad

tiene firmados convenios y desarrollar una política de comunicación con los medios de comunicación.

- *Resultados clave*, elaborar, aprobar y aplicar un plan estratégico que coordine a las distintas bibliotecas, estableciendo líneas de trabajo, prioridades y formas de participación en la gestión de bibliotecas, elaborar y aprobar un reglamento para el servicio, elaborar un plan de comunicación, consolidar el proceso de evaluación encaminado a la mejora continua, ampliar las sesiones de trabajo y reuniones con los grupos de interés, contar con presupuesto para atender a las necesidades de los usuarios y las internas, realizar contratos de suministro de monografías con los proveedores.

### FIGURA 5 UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



<http://www.uma.es/servicios/biblioteca/InformeFinalBibliotecaPublicado.pdf>

### UNIVERSIDAD SEVILLA

La universidad de Sevilla propone: ofrecer los nuevos servicios que demanda la comunidad universitaria, diseñar un plan de formación del personal que tenga como objetivos adecuar los perfiles profesionales al nuevo modelo de biblioteca como centro de recursos para el aprendizaje y la investigación y ampliar la formación en técnicas de gestión, y gestionar la ejecución del edificio previsto para concentrar personal, servicios y recursos de acuerdo con el concepto de CRAI.

Además de ésta propone las siguientes acciones de mejora: desarrollar estrategias para mejorar el funcionamiento de las comisiones de las bibliotecas, desarrollar estrategias de relación y comunicación con el personal docente investigador, fomentar la gestión participativa de la biblioteca mediante la creación de nuevos grupos de mejora, y fomentar la participación del personal en el programa de formación de usuarios de la biblioteca.

Propuestas de mejoras relativas a los procesos y a la comunicación:

- Incorporar herramientas del tipo “datawarehouse” que sirvan de soporte para el análisis de datos y la toma de decisiones.
- Elaborar un plan de comunicación interno y externo.
- Poner en producción la nueva Intranet de la biblioteca como herramienta de comunicación interna y de trabajo en grupo.
- Revisar los procesos de revisión, compra y proceso técnico para reducir los plazos de disponibilidad de los fondos bibliográficos.
- Elaborar la carta de servicios de la biblioteca que recoja los compromisos de calidad de la con los usuarios.
- Homogeneizar la política de préstamo, horarios y servicios en las salas de lectura de todas las bibliotecas.

Propuestas de mejora relativas a los recursos:

- Elaborar un estudio de los perfiles profesionales, competencias...que facilite redistribuir las dotaciones de recursos humanos entre las bibliotecas, diseñar un plan general de promoción del personal, reforzar la jornada de tarde e incrementar la dotación de los servicios centrales y realizar un estudio de reordenación de los recursos disponibles en el Campus de Reina Mercedes, para su optimización en relación con la dotación programada de un CRAI en dicho ámbito.
- Implementar el Plan Tecnológico de la BUS 2006
- Evaluación de la colección de revistas de la BUS.
- Incorporación a las bibliotecas de fondos bibliográficos depositados en los departamentos.
- Elaboración de un documento que refleje la política general de adquisiciones.

Propuestas de mejora relativas a los resultados:

- Incorporar la realización periódica de encuestas de satisfacción como método de recogida de datos en el proceso de mejora continua de la calidad

**FIGURA 6**  
**UNIVERSIDAD DE SEVILLA**

The screenshot shows the website of the University of Seville library. At the top, there is a navigation bar with links for 'TRABAJO SOCIAL', 'SERVICIOS', 'COMUNIDAD', and 'OPINIA'. Below this is a header with the text 'Biblioteca de la Universidad de Sevilla' and a search bar. A main menu includes 'CATÁLOGO', 'ACCIONES', 'AYUDA DESARROLLO', 'SERVICIOS EN LINEA', and 'BIBLIOTECAS'. The page title is 'bibliotecas::'. The main content area is titled 'evaluación de la Biblioteca/' and contains the following text:

La Biblioteca de la Universidad de Sevilla ha iniciado a cabo un proceso de evaluación cuyo objetivo es la mejora de este servicio adscrito para el desarrollo satisfactorio del aprendizaje y de la actividad docente e investigadora.

Las fases del proceso de evaluación han sido las siguientes:

- Fase de Autoevaluación, finalizada en julio de 2005 con la presentación del [Informe de Autoevaluación](#) (pdf 1200 kb)
- Fase de Evaluación Externa, que tuvo lugar en noviembre de 2005 emitiéndose el [Informe de Evaluación Externa](#) (pdf 1100 kb)
- A finales de noviembre se presentó el Informe Final (pdf 345 kb) en el que se incluye el Plan de Mejora.
- La Biblioteca de la Universidad de Sevilla ha recibido el Certificado de Calidad ANECA para los servicios de bibliotecas universitarias, concedido por el Ministerio de Educación (Evaluación de 12 de mayo de 2006 -pdf-)

On the left side, there is a sidebar with a search icon and a list of links under 'más sobre la biblioteca':

- biblioteca de la Universidad
- información
- personal
- usuarios

Below this is a section '¿ más sobre la biblioteca?' with a list of links:

- archivos históricos
- fondo antiguo
- misión y objetivos
- servicios en línea
- evaluación >
- normas
- historia
- tour por la biblioteca
- tutorial CINA
- estadísticas
- reprografía
- artículos

At the bottom left, there is a link '← volver a principal'. At the bottom right, there is a search bar and a 'enlaces rápidos' section.

[http://bib.us.es/evaluacion/documentos/informe\\_final\\_evaluacion.pdf](http://bib.us.es/evaluacion/documentos/informe_final_evaluacion.pdf)

## UNIVERSIDAD DE ALICANTE

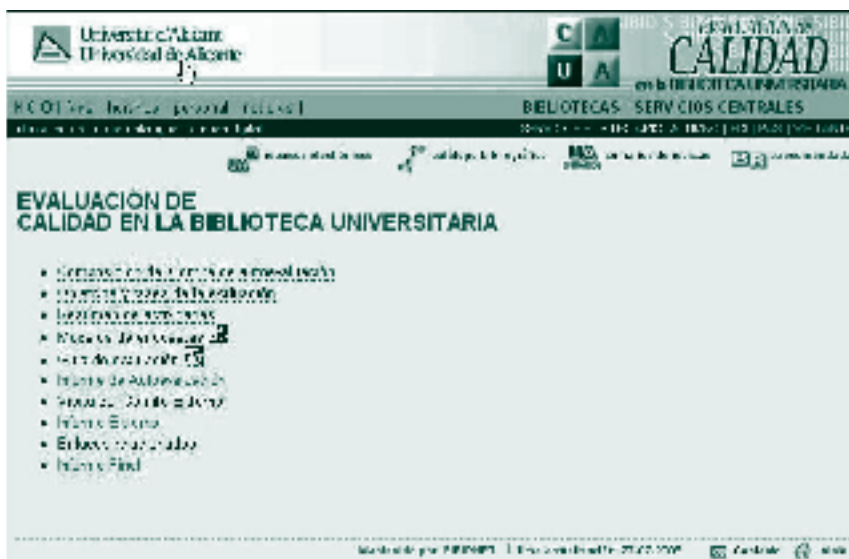
La universidad de Alicante ha optado en su informe final, con respecto a las propuestas de mejora, realizar la relación existente entre los principales puntos fuertes y débiles y atendiendo a los resultados del proceso de evaluación plasmar las actuaciones que debe acometer el Servicio para sus mejoras:

- *Los Sistemas bibliotecarios y su integración en el marco institucional.* Los planes de mejora serían, redacción de un plan estratégico, elaborar un plan de difusión de las funciones de las comisiones de usuarios, actualización del reglamento del S.B., mejora de los canales de comunicación con los usuarios, elaboración de la carta de servicios, puesta en marcha de la figura del bibliotecario temático, participación activa del S.B. en las comisiones de investigación e innovación educativa, plena integración de los fondos departamentales en

el catálogo bibliográfico y cumplimiento de la normativa que asegure su disponibilidad a toda la comunidad universitaria

- *Los procesos y la comunicación.* Respecto a este ámbito los planes de mejora que propone serían, plan de difusión general del servicio, mejora de los cauces de comunicación interna, en especial de la INTRANET, definición de procesos y elaboración de manuales de procedimiento, confección de un plan de estancias formativas del personal que fomente la percepción del S.B. como servicio único y mejore la comunicación entre las bibliotecas de centro y las unidades centrales, acceso a la página web de la biblioteca universitaria desde la página principal de la UA y desarrollo definitivo de la misma.

### FIGURA 7 UNIVERSIDAD DE ALICANTE



- *Los recursos, planes de mejora.* Elaboración de un plan de estabilización de la plantilla y creación de escalas de Administración Especial en todos los niveles, incorporación de personal informático al S.B. en calidad de plantilla o de “desplazados” del Servicio de Informática, desarrollo de un plan de actuación para la renovación y mejora de las infraestructuras y su adaptación a los servicios que se ofrecen y quieren ofrecer en un futuro (CRAI), mayor difusión de la normativa de adquisiciones, especialmente entre el PDI, incremento del presupuesto hasta llegar al 5% del presupuesto ordinario de la universidad recomendado por REBIUN.

- *Resultados, planes de mejoras.* Realización anual de encuestas de uso y satisfacción de usuarios, establecimiento y actualización continua de mecanismos de recogida de datos y de indicadores que permitan conocer la eficacia y eficiencia de los servicios, así como las medidas correctoras necesarias, elaboración de un programa general de gestión de la colección, evaluación de las publicaciones periódicas y bases de datos.

[http://www.ua.es/es/bibliotecas/SIBID/document/doc/informe\\_final.doc](http://www.ua.es/es/bibliotecas/SIBID/document/doc/informe_final.doc)

## UNIVERSIDAD DE MURCIA

La universidad de Murcia opta aplicar mejoras en los siguientes ámbitos:

- *Contexto del Servicio*, incluiría la actualización del reglamento, difusión de los objetivos entre el personal, proponer a Recursos Humanos el estudio de idoneidad de la plantilla, establecer un comité de seguimiento de los planes de mejora, estudiar la posibilidad de transformar el servicio en un área.
- *Los Servicios de Biblioteca y su integración en el marco institucional*, se propone iniciar una reflexión sobre el modelo de biblioteca a la que aspira la institución, elaborar un plan estratégico, adoptar metodologías de aplicación por objetivos, activar el funcionamiento de las comisiones, mejorar la señalización de las dependencias, proponer la creación de una sección para la coordinación de la información bibliográfica y la atención al usuario.
- *Los procesos y comunicaciones*, mayor difusión de la normativa y organigrama entre la plantilla, continuar la conversión retrospectiva, homogeneizar y normalizar los servicios a distancia, avanzar en la mejora tanto de la web como de la Intranet, solicitar personal informático para optimizar las prestaciones del sistema de automatización de la biblioteca, incrementar el número de recursos electrónicos en las áreas jurídicas y de humanidades, elaborar un manual de comunicación interna, en el campus de Espinardo C./C. Salud,; potenciar los canales de comunicación en el PDI, en el campus de La Merced: mejorar el acceso del personal de la biblioteca a los departamentos de la facultad de derecho, y en el mismo campus, viabilidad de un proyecto para la señalización del edificio de la biblioteca de Antonio de Nebrija y por último, en el mismo Campus de la Merced, propuesta de creación de una hemeroteca jurídica.
- *Los recursos.* Personal, diseñar un modelo ideal de plantilla, solicitar la ampliación del número de plazas en cursos específicos y diversificar la oferta de los mismos, incrementar la dotación presupuestaria para dietas, locomoción e inscripciones, habilitar sistemas de motivación del personal, realizar un calendario anual de reuniones, celebrar reuniones con todo el personal, proponer el aumento del gasto de equipos informáticos para el incremento de puntos

de servicios, elaborar una política para usuarios con minusvalías, solicitar incremento de personal para sustituciones.

- *Instalaciones.* Habilitación de personal de limpieza en turno de tarde.
- *Fondos.* Establecer una política de desarrollo de la colección, elaborar un proyecto de conservación y difusión del fondo antiguo, participar en el proceso de selección y adquisición de fondos de departamentos, conseguir partidas presupuestarias propias para la adquisición de bibliografía de alumnos, incrementar la adquisición en recursos electrónicos, solicitar la aprobación de un presupuesto centralizado que incluya todos los puntos de servicio, potenciar la difusión de nuevas adquisiciones bibliográficas mediante la publicación de boletines electrónicos, elaborar una base de datos de bibliografía por titulaciones, fomento de la colaboración en consorcios y otras colaboraciones.
- *Resultados.* Satisfacción de usuarios, canalizar las desideratas de usuarios de forma regular y normalizada, realizar encuestas para medir la satisfacción de usuarios, optimizar el OPAC y otros recursos mediante la formación de usuarios, mejorar la información al estudiante sobre préstamos y reservas a través del OPAC, revisar las “Normas de uso del Servicio de la Biblioteca”, diseñar un programa anual de formación de usuarios, establecer alianzas con los docentes y las autoridades para mejorar los resultados de la formación de usuarios, difundir las prestaciones del Servicio de Préstamo Interbibliotecario y del Centro de Documentación Europea, así como del resto del servicio, solicitar la habilitación de un servicio de transporte de material bibliográfico.

Eficacia en la prestación de servicios, solicitud de plazas, de grupo B en turno de tarde para cubrir necesidades de información bibliográfica especializada, proceso técnico y préstamo interbibliotecario, establecimiento de estándares para el servicio de biblioteca, difundir indicadores y sus estándares de calidad entre el personal de la biblioteca.

Eficiencia en la prestación de servicios, estudiar las razones del uso comparativamente bajo de algunos servicios, establecimiento de mecanismos para recoger información sobre: respuestas de información, horas de formación de usuarios y número de visitas recibidas, propuesta de incrementar el control de circulación de la bibliografía especializada ubicada en determinados departamentos.

## FIGURA 8 UNIVERSIDAD DE MURCIA



<http://www.um.es/biblioteca/actualidad/evaluacion/informefinal.pdf>

## UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

En su plan de mejora opta por el mismo esquema que la Universidad de Málaga.

Acciones de mejora:

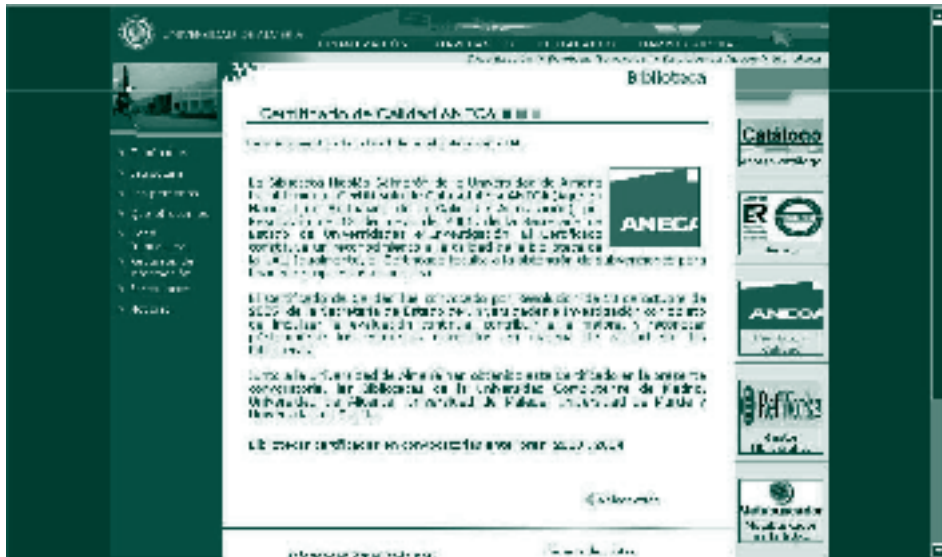
- *Liderazgo*, integrar el plan de mejora de de la biblioteca en el plan estratégico de la UAL y realizar su seguimiento y evaluación, elaborar un plan de comunicación tanto a nivel interno, en el ámbito de la biblioteca, como externo, hacia la comunidad universitaria y la sociedad, fomentar la participación de todo el equipo de dirección de biblioteca en actividades relacionadas con la calidad, poner en marcha la “Guía de Dirección Participativa y de Trabajo en Equipo” y poner en marcha la dirección por objetivos, establecer un sistema de evaluación del desempeño, reconocimiento y promoción.
- *Política y Estrategia*, elaborar un documento de planificación estratégica, que recoja la misión, visión y objetivos de la biblioteca teniendo presente el Espacio Europeo de Enseñanza Superior, elaborar un plan de marketing de los servicios, sistematizar la recogida, análisis y evaluación de datos, revisar y aprobar el reglamento, realizar la propuesta de composición y funcionamiento

de la comisión de la biblioteca y constituir dicha comisión como instrumento de participación de la comunidad universitaria en la actividad de la biblioteca, constituir un grupo de trabajo que analice el Espacio Europeo de Enseñanza Superior y su incidencia en la biblioteca.

- *Gestión del personal*, desarrollar un plan de formación específico para el personal con especial atención en temas de calidad, tecnología y Espacio Europeo de Enseñanza Superior en el marco del Plan de Formación de la Administración y Servicios y unido al desarrollo del sistema de gestión por competencias, revisar colectivamente y actualizar la organización y estructura de la relación de puestos de trabajo, elaborar un manual de funciones que recoja los objetivos y responsabilidades del personal, revisar la composición y funcionamiento de la Junta Técnica, información continua al personal sobre la implantación el Sistema de Gestión por Competencias.
- *Alianzas y recursos*, elaborar un programa de gestión y desarrollo de la colección, establecer mecanismos que garanticen el envío de la bibliografía recomendada por el PDI y realizar mejoras en la gestión de la misma, estudiar e incrementar la inversión bibliográfica especialmente la destinada a monografías para estudiantes, estudiar y colaborar en la captación de recursos ajenos: patrocinios, subvenciones...
- *Procesos*, elaborar un mapa de los procesos, ampliar el alcance de procesos o servicios a certificar en el marco del SGC, realizar estudios de benchmarking sobre procesos, establecer indicadores y medidas de percepción sobre la eficacia y la eficiencia de los procesos que apoyen la toma de decisiones.
- *Resultados en los clientes*, revisar y potenciar el programa de formación de usuarios, aumentar la ratio anual de adquisición de manuales por alumno, realizar estudios periódicos de uso y satisfacción, revisar las políticas de préstamo, estudiando especialmente la disponibilidad de las obras depositadas en los departamentos, revisar el horario de apertura, fomentar el uso de los recursos y servicios.
- *Resultados en el personal*, realizar estudios periódicos de satisfacción y motivación del personal, fomentar la aportación de quejas, sugerencias y mejoras, establecer indicadores para medir la participación, estudiar la incorporación de la función del bibliotecario temático en la atención a los usuarios.
- *Resultados en la sociedad*, recoger a los usuarios externos en el reglamento de la biblioteca, realizar un estudio sobre la oferta de servicios adecuados al entorno económico y social, incrementar la presencia de la biblioteca en el entorno externo, difundir las memorias anuales, los datos estadísticos, los resultados, etc

- *Resultados clave*, elaborar indicadores propios para el desarrollo y formulación de estrategias de la gestión de la biblioteca, realizar estudios comparativos con bibliotecas similares, difundir los resultados obtenidos a los grupos de interés.

### FIGURA 9 UNIVERSIDAD DE ALMERÍA



<http://www.ual.es/Universidad/Biblioteca/evaluacion/if.pdf>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Guía de Autoevaluación para la Administración Pública Modelo EFQM de Excelencia. Madrid. MAP 2006.[en línea].[Consulta: 05 de Diciembre de 2006]. Disponible en: [http://www.map.es/iniciativas/mejora\\_de\\_la\\_administracion\\_general\\_del\\_estado/servicios\\_publicos/evaluacion\\_calidad/calidad/documentos\\_publicaciones/guia\\_efqm\\_4e/document\\_es/Guia%20EFQM\\_4\\_ed.pdf](http://www.map.es/iniciativas/mejora_de_la_administracion_general_del_estado/servicios_publicos/evaluacion_calidad/calidad/documentos_publicaciones/guia_efqm_4e/document_es/Guia%20EFQM_4_ed.pdf)
- (2) REBIUN.[en línea].[Consulta: 05 de Diciembre de 2006]. Disponible en: <http://bibliotecnica.upc.es/Rebiun/nova/principal/index.asp>
- (3) ANECA.[en línea].[Consulta: 10 de Diciembre de 2006]. Disponible en: [http://www.aneca.es/modal\\_eval/docs/evalbiblio\\_guia.pdf](http://www.aneca.es/modal_eval/docs/evalbiblio_guia.pdf)
- (4) Carta magna de las Universidades Europeas.[en línea].[Consulta: 15 de Marzo de 2007]. Disponible en: <http://www.crue.org/cmue.htm>
- (5) Comparativa Evaluación, Certificado ANECA, ISO & EFQM.[en línea].[Consulta: 12 de Diciembre de 2006]. Disponible en: <http://www.ucm.es/BUCEM/evaluacion/docs/NBM2.ppt> HYPERLINK “<http://www.ucm.es/BUC/evaluacion/docs/NBM2.ppt>”.
- (6) JORGE GARCÍA, Carmen. Evaluación y gestión del rendimiento en las bibliotecas universitarias; contexto de cambios en el avance hacia los centros de recursos para el aprendizaje y la investigación.[en línea].[Consulta: 15 de Marzo de 2007]. Disponible en: <https://www.ucm.es/BUCEM/biblioteca/doc6136.pdf>
- (7) PINTO MOLINA, María y SUÁREZ, Juana M<sup>a</sup>. Recursos informativos sobre gestión de calidad en bibliotecas y centros de documentación. *Revista General de Información y Documentación* [en línea]. 1999, vol 9, n<sup>o</sup>1 [consulta: 20 de Diciembre de 2006], pp. 217-273. Disponible en: <http://www.ucm.es/BUCEM/revistas/byd/11321873/articulos/RGID9999120217A.PDF>
- (8) Planificación, gestión y evaluación de los servicios bibliotecarios.[en línea].[Consulta: 15 de Marzo de 2007]. Disponible en: <http://web.usal.es/~alar/Bibweb/Temario/Gestion.PDF>
- (9) CELESTINO ANGULO, Sonsoles. El proceso de evaluación de la calidad en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla. *Boletín de ANABAD*, 2006, LVI, n<sup>o</sup> 2, pp. 155-168.

