

Resultados del proceso de evaluación en bibliotecas universitarias. El plan de mejora

MIGUEL DUARTE BARRIONUEVO

AURORA MÁRQUEZ PÉREZ

Biblioteca de la Universidad de Cádiz

INTRODUCCIÓN

Si bien resulta adecuado para universidades en su conjunto, colegios públicos u hospitales¹, el modelo EFQM ha tenido dificultades para su aplicación en nuestras bibliotecas universitarias. Es posible que haya podido pesar en este hecho la opinión desfavorable de los propios evaluadores vertida en algún Informe de Evaluación de los realizados en el marco del I Plan Nacional de Evaluación

Bien es cierto que se trata de un modelo de amplia implantación en el mundo empresarial, desarrollado por y para las empresas y cuya finalidad no es tanto la consecución de un premio, como la implantación en la organización que lo utiliza de la cultura de la mejora continua.

Sorprende ciertamente que, por el contrario, se consideren adecuados otros modelos igualmente adaptados del mundo empresarial y más aptos, aparentemente, para fabricar zapatos o medir el grado de potabilidad del agua que para medir la calidad de los servicios bibliotecarios. Es el caso del modelo normativo y prescriptivo que representa el conjunto de normas de la familia ISO 9000, sobre el que algunas bibliotecas universitarias han construido sus sistemas de gestión de calidad².

¹ La Universidad Miguel Hernández y la Universitat Oberta de Catalunya (500+), el Colegio de Nuestra Señora de las Maravillas, primer centro escolar en obtener el Sello de Excelencia 400+ o El Hospital Comarcal del Bidasoa (500+) son solo algunos ejemplos de instituciones con Sello de Excelencia Europea.

² Las bibliotecas de la Universidad Autónoma de Barcelona y Castellón han obtenido la certificación de sus servicios con la norma.

El resultado de todo ello ha sido que, mientras que la metodología de evaluación para Titulaciones, Centros y Departamentos desde el I Plan Nacional de Evaluación se ha realizado con modelos basados en EFQM, las bibliotecas han evaluado sus servicios con un modelo poco consistente, en el que se obvian conceptos básicos en la gestión y planificación de una organización moderna como el liderazgo o la gestión de las personas en términos de motivación, clima laboral, etc., se prima un diagnóstico literario de la situación, y se atiende poco al despliegue crítico de resultados sobre los que soportar los planes de mejora consiguientes.

EFQM, MODELO DE EXCELENCIA

Es preciso recordar que para alcanzar la excelencia es necesario disponer de un sistema de gestión de calidad adecuado. EFQM proporciona un marco de referencia con el que comparar el examen global y sistemático de las actividades y resultados que proporciona el proceso de evaluación.

Como modelo de referencia, EFQM permite:

- Diagnosticar la excelencia en la gestión.
- Identificar puntos fuertes y áreas de mejora.
- Actuar de soporte a la definición de Planes de Acción.
- Proporcionar una base objetiva para la comparación con organizaciones similares.
- Medir la progresión que se consigue en el tiempo.
- Formar e implicar a las personas que componen la organización.

Los conceptos básicos que marcan el camino a la excelencia, que están en la base del modelo EFQM, empiezan y terminan en la orientación a resultados.

El objetivo de esta comunicación no es tanto insistir en el modelo como herramienta de evaluación, al que ya se ha hecho referencia anteriormente, cuanto describir y enfatizar los resultados que se esperan conseguir de un proceso de evaluación.

Resultado en EFQM es sinónimo de satisfacción; *«se consiguen resultados excelentes cuando la biblioteca es capaz de proporcionar servicios que satisfagan plenamente a todos sus grupos de interés»*. Los resultados se obtienen cuando se

consiguen niveles superiores (basados en datos) sobre los 8 conceptos básicos que componen la excelencia y se plasman en el Plan de Mejora.

EL CONCEPTO DE MEJORA CONTINUA

La mejora continua debe entenderse como la mejora progresiva de los niveles de eficiencia y eficacia de una organización, en un proceso continuo de aprendizaje, tanto de sus actividades y resultados propios, como de las actividades y resultados de organizaciones similares y de los grupos de interés.

En el escenario que plantea EFQM, el concepto de mejora va asociado a los de innovación y aprendizaje y recuerda la importancia de aprender de los resultados y la necesidad de utilizar la información para ser innovadores y creativos. En la perspectiva del modelo EFQM, se trata de un concepto transversal, presente a lo largo de todos los criterios agentes, que compagina los efectos a corto plazo que produce la mejora, con los efectos a largo plazo resultado de la innovación y el aprendizaje.

La mejora continua significa una evolución en el tiempo, un proceso continuo. La innovación significa una mejora drástica, un fenómeno de una sola acción. Resultado de una inversión en nueva tecnología o equipos, o la introducción de los nuevos conceptos de gestión, *know how* y técnicas de producción. Un ejemplo sería la Reingeniería de Procesos³.

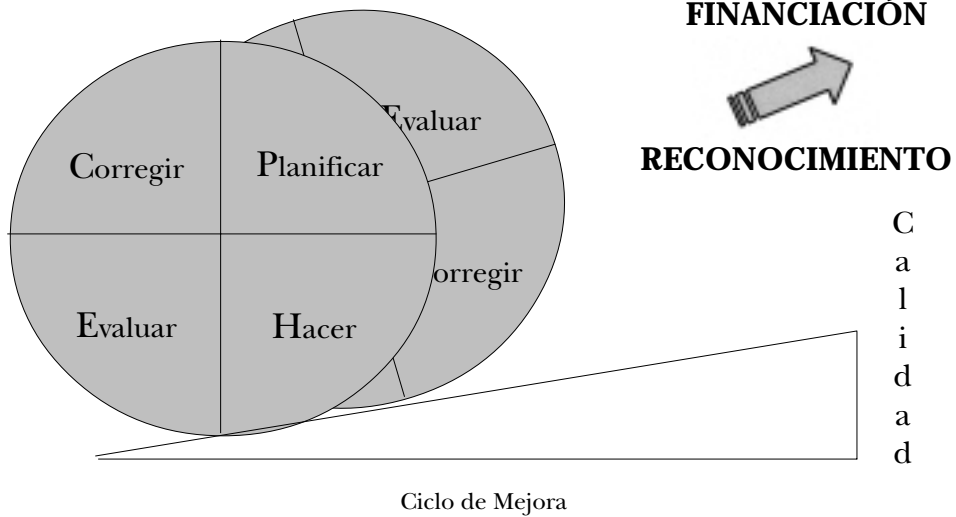
Se trata, en definitiva, de un agente facilitador en la búsqueda de la excelencia, diseñado para crear valor para el usuario a través de un proceso de *benchmarking*, interno y externo, y de la gestión del conocimiento de las personas para maximizar el aprendizaje en toda la organización.

De ahí que los objetivos deban utilizarse como un instrumento de mejora continua y que sean coherentes con una política de calidad que incluya el compromiso de mejorar continuamente. Manuel Barbancho ha descrito el ciclo de mejora continua como un ciclo de Deming en continuo movimiento hacia la calidad⁴.

³ Es el rediseño radical de los procesos estratégicos que añaden valor, y de los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos de las operaciones y maximizar la productividad.

⁴ Barbancho Medina, Manuel. La UCUA y el Plan Andaluz de Calidad en las Universidades. – *Jornada de formación a los Comités de Evaluación Internos*, Antequera, 2002.

Medidas impulsoras de calidad



Se consiguen mejores niveles de calidad a partir del movimiento continuo en el Ciclo *Plan – Do – Check – Act*. Las acciones básicas de la gestión: planificar, ejecutar, evaluar y establecer acciones correctoras.

Un vistazo rápido al Ciclo PDCA podría hacer pensar que las herramientas ya existen en el proceso de administración de la biblioteca.

- Planificar (P): fase en la que se establece el Plan de Mejora compuesto por metas, los medios que permitirán alcanzarlas y la fase temporal en que se cumplirán (corto, medio o largo plazo). La definición de metas implica establecer tres elementos: concepto de la mejora, la cuantificación y el plazo. Por ejemplo: tener diagramas de flujo de los procesos clave en un periodo de 6 meses.
- Ejecutar (D): Se realizan las actividades y tareas necesarias para llevar a efecto las mejoras planificadas. Es necesario recoger datos de control para determinar los niveles alcanzados. Corresponde básicamente a la etapa de proceso.
- Evaluar (C): Durante el desarrollo del proceso de ejecución, mediante Indicadores de proceso, o bien una vez concluidas las diferentes acciones de mejora planificadas, se comparan los resultados obtenidos con las metas y objetivos previstos.

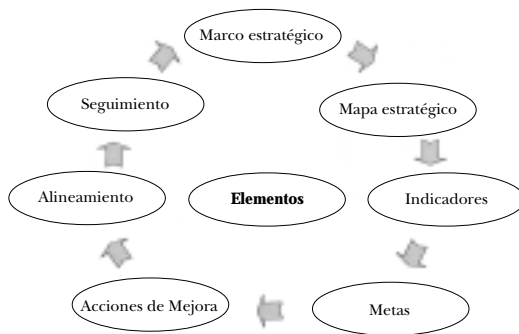
- Acción correctiva (A): Constatados desvíos entre lo planificado y lo conseguido, se programan las consiguientes medias correctoras y se planifica un nuevo ciclo de mejora.

El análisis, sin embargo, debe ser más profundo y sutil, porque la información para gestionar la biblioteca se ha hecho cada vez más compleja, haciéndose cada vez más necesario:

- Analizar el entorno, evaluarlo y tomar decisiones.
- Planificar y controlar.
- Asignar recursos y coordinar las actividades.
- Medir el rendimiento global y (no solo de) las actividades.
- Retribuir/incentivar.
- Crear valor.

Este análisis viene facilitado por la integración del Ciclo PDCA con herramientas de gestión estratégica en el marco del modelo EFQM como es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que integra los conceptos básicos de la planificación estratégica con los de medición y control permanentes.

El CMI permite describir las hipótesis estratégicas en un mapa de relaciones causa-efecto, al mismo tiempo que facilita, como veremos mas adelante, el alineamiento estratégico del plan de mejora, la Integración entre los diversos niveles, el seguimiento y control de planes y se convierte en una poderosa herramienta de comunicación, motivación e incentivo.



Los elementos básicos de integración se representan gráficamente en el cuadro siguiente: se integra el diagnóstico resultante de los informes de evaluación (interno y externo) en el mapa de relaciones causa-efecto, se definen los indicadores de medición y se marcan las metas a alcanzar.

Una vez descrito el escenario a medio/largo plazo, en el que deben reflejarse la misión, visión y valores estratégicos descritos para la biblioteca, se describen las acciones de mejora necesarias para alcanzar el escenario descrito, se alinea con los dos elementos estratégicos básicos: la perspectiva

económico-financiera y las personas y se establecen los mecanismos de evaluación y control para hacer un seguimiento continuo de las mejoras planificadas.

EL PLAN DE MEJORA EN LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

El Plan de Mejora se refiere al conjunto de medidas y acciones que se pondrán en marcha en un periodo temporal determinado y cuya finalidad es mejorar los niveles de calidad y excelencia de la biblioteca.

El Plan de Mejora debe ser concebido para crear valor sostenido para los usuarios y, desde nuestra perspectiva, debe estar alineado tanto con los planes operativos como con el Plan Estratégico de la Biblioteca, que dan sentido al ciclo de mejora.

En nuestra opinión, es el elemento que enlaza las actuaciones a corto plazo representados por los objetivos anuales con las estrategias a largo plazo relacionadas con la misión y visión de la biblioteca.

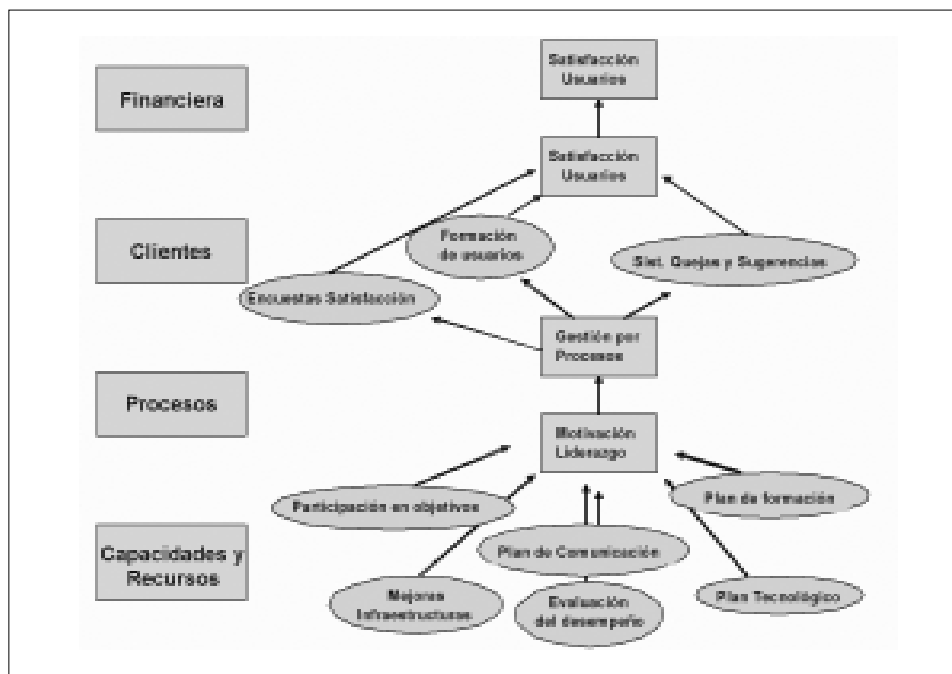
CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA

Desde una perspectiva estratégica, el Plan de Mejora debería cumplir, al menos, 4 características:

- 1) Estar basado en el diagnóstico que representan los informes de evaluación y en un análisis de las relaciones causa-efecto, entre las debilidades detectadas en el diagnóstico y los efectos que se espera conseguir en valor añadido para el usuario.

La estructura del Cuadro de Mando Integral proporciona la posibilidad de construir un mapa de relaciones causa-efecto desde el que se visualiza de manera gráfica cómo las mejoras propuestas, ordenadas de acuerdo a las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral, inciden sobre los diferentes criterios EFQM.

- 2) Estar soportado en datos y en los resultados obtenidos del proceso de evaluación.
- 3) Estar enfocado para crear valor añadido para el usuario, a partir de la interacción de la acción de mejora con el seguimiento continuado de la misma.



Mapa relaciones-causa efecto de las mejoras

(Biblioteca de la Universidad de Cádiz, Plan de Mejora 2004-2006)

En la base del enfoque se encuentran los criterios agentes del modelo: liderazgo, personas, alianzas, recursos, instalaciones, equipamiento, tecnología, información y conocimiento. Componen la perspectiva Innovación y Aprendizaje del CMI, que tienen que ver con las capacidades de la organización y los recursos de que dispone.

Perspectivas CMI							
Financiera	Crecimiento		Responsabilidad Costes		Inversión		Riesgo
Clientes	Clientes (PV Usuarios segmentados)				Sociedad (PV entorno)		
Procesos	Diseño de productos		Gestión de clientes		Operaciones		Gestión de las relaciones con la Sociedad
Innovación y aprendizaje	Liderazgo	Personas	Alianzas	Recursos Económico Financiero	Instalaciones Equipamiento	Tecnología	Información y conocimiento

Criterios y subcriterios E F Q M

La perspectiva procesos está formada por el diseño de productos/ servicios, la gestión de clientes y las relaciones con el entorno social.

La perspectiva clientes se agrupa en torno a los criterios resultados de EFQM, según los distintos grupos de interés.

Los resultados claves, finalmente, compondrían la perspectiva financiera (crecimiento, rentabilidad, costes, inversiones, riesgo)

4) Estar integrado en el Plan Estratégico

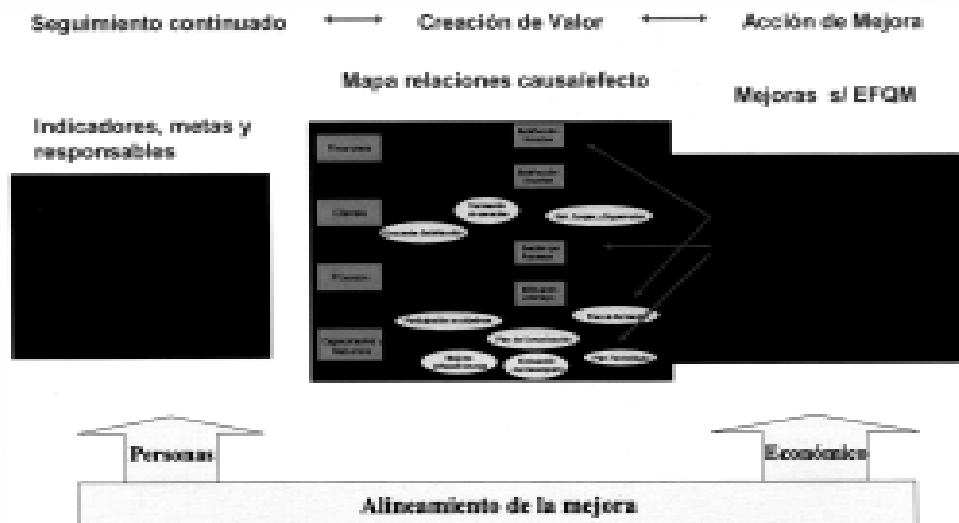
Las mejoras se alinean en torno a los dos elementos que desde la perspectiva EFQM generan más valor: el factor económico-financiero y las personas. A partir de ahí, las acciones de mejora propuestas se articulan en torno a los criterios del modelo EFQM, el mapa de relaciones causa-efecto permite visualizar como las mejoras contribuyen a la creación de valor y se definen los indicadores y los elementos de control.

EL PLAN DE MEJORA DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (2004 – 2006)⁵

En línea con las ideas vertidas en las páginas anteriores, el Comité de Evaluación Interno ha elaborado un Plan de Mejora, siguiendo las recomendaciones propuestas por el Comité Externo, para el período temporal 2004-2006.

Anticipando el Plan Estratégico de la Biblioteca, el Plan de Mejora se ha planificado con un claro enfoque orientado a conseguir niveles superiores de calidad y excelencia, adaptando e integrando las dos herramientas de planificación y mejora para mantener los niveles de excelencia: la filosofía EFQM y la medición que proporciona el CMI para realizar el seguimiento continuo de las mejoras, tal como se presenta en el esquema siguiente:

⁵ Describimos con mas detalle el Plan de Mejora de la Biblioteca de la UCA por ser mas y mejor conocido por nosotros. Sirva como ejemplo del esfuerzo realizado por cada una de las bibliotecas que ha participado en el proceso de evaluación.



El Plan de Mejora está formado por tres bloques diferenciados:

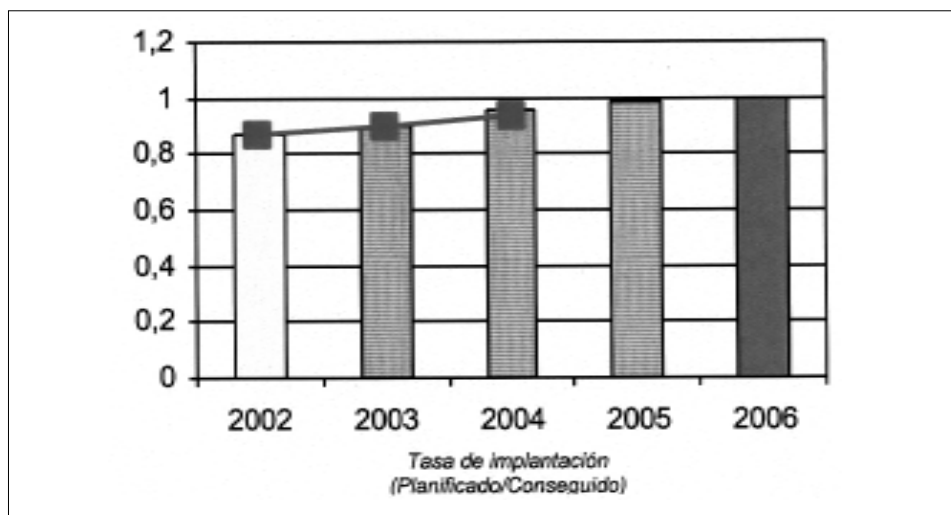
1.- Acciones de Mejora

- 76 acciones de mejora, que se corresponden con las debilidades detectadas en los informes de evaluación y con aquellas fortalezas que el Comité ha entendido que había que potenciar
- Compromiso financiero del Equipo de Gobierno de la Universidad para la financiación del plan en su totalidad
- 32,89% del total de acciones están referidas a facilitar y potenciar el desarrollo de las personas
- Claramente orientadas a crear valor para el usuario, como pone de manifiesto el mapa de relaciones causa-efecto
- Enfoque que integra EFQM y CMI. Las mejoras responden a los criterios EFQM y para cada una de ellas se indica:
 - el nivel de prioridad,
 - el plazo de ejecución (corto, medio o largo)
 - el responsable de la ejecución
 - los indicadores de medición
 - la meta a conseguir en 2006
 - la fecha máxima de ejecución

2. – Indicadores de Resultado en forma de CMI, asociado al Plan de Mejora, en el que se indican las metas cuantificadas, que se esperan conseguir al finalizar el Plan. Para cada perspectiva del Cuadro de Mando, además, se indican las áreas de resultado clave y los indicadores de medición.

	Área de Resultado Clave	Indicador	Meta 2006
Financiera	Crecimiento	Tasa de implantación (usuarios reales/potenciales)	1
		Visitas/usuarios	155,93
		Puesto de lectura/usuario	6,2
		Horas ofertadas de PARIS/usuario	32,81
	Gasto	% Presupuesto gastado vía Contrato- Programa	100
		Gasto en recurso de información/usuario	85 euros

3.- Objetivos anuales planificados hasta 2006, con un mecanismo gráfico de seguimiento y control de los objetivos definidos y alcanzados, que facilita la medición de resultados y, en los casos en que resulta procedente, la inducción de medidas correctoras de manera inmediata.



El Plan de Mejora, de esta forma, se ha convertido en una poderosa herramienta de planificación y de aprendizaje.

CONCLUSIONES

El reto de mejorar de manera continua los niveles de prestación de servicios a nuestros usuarios y alcanzar el sueño imposible de la excelencia, requiere de instrumentos y herramientas de gestión adecuados y de la aplicación de modelos de referencia que en sí mismos representen un reto en su adaptación e implementación.

El modelo EFQM y las herramientas complementarias de gestión que pueden articularse a su alrededor, proporcionan un marco de referencia idóneo para instrumentar la puesta en marcha de Planes de Mejora. Plasmación de la aplicación de los conceptos que conducen a la excelencia, estos Planes de Mejora son herramientas de planificación y de aprendizaje para el conjunto del sistema bibliotecario de las universidades andaluzas.

A pesar de las dificultades que han sembrado el camino desde que se iniciaron los trabajos de adaptación del Modelo a bibliotecas universitarias hasta la conclusión de los procesos de evaluación en cada una de nuestras bibliotecas -algunos todavía en su fase final mientras se desarrollan estas Jornadas-, los resultados obtenidos -si bien es cierto que esta afirmación debe ser corroborada una vez se complete el ciclo evaluador con la revisión de las metas alcanzadas por los planes de mejora-, avalan la idoneidad del Modelo EFQM como herramienta útil para garantizar el crecimiento continuo de las bibliotecas.

