



World Library and Information Congress: 71th IFLA General Conference and Council

"Libraries - A voyage of discovery"

August 14th - 18th 2005, Oslo, Norway

Conference Programme:

<http://www.ifla.org/IV/ifla71/Programme.htm>

junio 20, 2005

Code Number:

091-S

Meeting:

95 SI - Statistics and Evaluation with University Libraries

Calidad y Excelencia en las Bibliotecas Universitarias de Andalucía

Carmen Baena Díaz (Universidad Pablo de Olavide)

Miguel Duarte Barrionuevo (Universidad de Cádiz)

José Juan Moreno Martínez (Universidad de Almería)

Gregorio García Reche (Universidad de Málaga)

Aurora Márquez Pérez (Universidad de Cádiz)

Por los Comités Técnico y de Coordinación

I. Introducción

El sistema universitario de Andalucía está formado por 10 Universidades públicas, financiadas por la Junta de Andalucía. En el año 2000, la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) puso en marcha un Plan Piloto para la Evaluación de las Bibliotecas Universitarias (de Andalucía) con el objetivo de evaluar de manera global el sistema andaluz de bibliotecas universitarias. El proceso se ha desarrollado en tres etapas, que, de acuerdo al propio modelo EFQM, podemos denominar de enfoque, despliegue y revisión.

- Una primera etapa (2000 – 2002) de Enfoque, en la que un Comité Técnico se ha encargado de hacer un análisis de los modelos disponibles y proponer a la UCUA la adaptación del modelo EFQM para elaborar la Guía EFQM de Autoevaluación para Bibliotecas Universitarias (2000-2002).

- Una etapa de despliegue (2002 – 2004) en el que las Universidades de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva Internacional de Andalucía, Jaén, Málaga y Pablo de Olavide, 9 de las 10 bibliotecas del sistema, han realizado un examen global y sistemático de su situación a través de los procesos de evaluación

- Una etapa final de Revisión y Evaluación de los materiales y herramientas y del proceso global de evaluación (2004-...), que esperamos este concluido en este mismo año.

El objetivo de esta Comunicación es explicar las diferentes fases de proceso, sus puntos fuertes y porque creemos que el modelo EFQM es adecuado para todo tipo de bibliotecas.

II Panorama de la evaluación en las Universidades españolas

La década de los 90 del siglo pasado fue el periodo de inicio de las prácticas de evaluación de la calidad en la Universidad española y la Unión Europea, a partir del Programa Experimental para la Evaluación de la Calidad en Universidades (1992-1994). Bajo los auspicios de este Programa, el Consejo de Universidades puso en marcha un plan integrado de autoevaluación de las actividades de enseñanza e investigación de las Universidades. En el mismo periodo, la Unión Europea puso en marcha un programa piloto similar que contribuyo en buena medida a extender la cultura de la calidad y de la evaluación en las diferentes áreas de organización de las universidades.

En 1994, la Unión Europea lanza un Nuevo programa para desarrollar un modelo de evaluación, limitado a la enseñanza y el aprendizaje, que a finales de 1996 plantea una serie de conclusiones: es preciso salvaguardar la naturaleza autónoma e independiente de las actividades de gestión, coordinación y evaluación de la calidad; el proceso de evaluación tiene que adaptarse a los perfiles de las instituciones a evaluar y es necesario incorporar a los grupos de interés, así como conseguir la confluencia de elementos internos y externos, en los procesos de evaluación; el resultado de los procesos de evaluación tiene que ser publico y publicado.

Las conclusiones del Proyecto europeo fueron incorporadas como recomendaciones por la Comisión Europea y se incorporan al Programa Nacional de Evaluación de la Calidad en las Universidades (1995); consecuentemente, las recomendaciones se incorporan en el programa nacional. En resumen, las recomendaciones establecen que las actividades de evaluación de la calidad tienen que orientarse a la búsqueda de la mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las universidades y a ofrecer a los grupos de interés información adecuada sobre el uso eficiente de los recursos que se ponen a disposición de las universidades.

A partir 1996, los gobiernos regionales incorporan la agenda del Programa Nacional y comienzan a desarrollar programas específicos para implementar la cultura de la evaluación de la calidad que han representado la aceptación generalizada por las Universidades de los retos y oportunidades que representan las actividades de evaluación. El Comité Técnico del Programa Nacional, diversas Unidades de Calidad de los gobiernos regionales e instituciones individuales han preparado el terreno para el desarrollo de las herramientas necesarias para concluir con éxito los procesos de evaluación. La primera Guía de Evaluación se publica en 1998, construida sobre el modelo EFQM, permite evaluar servicios de soporte, como las bibliotecas, en relación con las titulaciones o con los

programas de investigación, pero también como unidades organizativas que sirven al conjunto de la institución. Proporciona asimismo, un conjunto de indicadores de rendimiento que puede ser adaptado a las condiciones locales de cada universidad en el proceso de autoevaluación.

Las bibliotecas universitarias y los bibliotecarios han participado en este proceso desde sus orígenes, liderándolo en muchas ocasiones en sus propias instituciones. En consecuencia, las bibliotecas universitarias han sido de las primeras unidades en ser evaluadas, tanto desde una perspectiva local como regional. En este sentido, la Agencia de Calidad de Cataluña ha publicado una Guía específica para las bibliotecas en 1999, aunque no ha seguido el modelo EFQM, recomendado por el Plan Nacional. En el año 2000, la UCUA pone en marcha el Comité Técnico para elaborar una nueva guía de evaluación para Andalucía, que opta por el modelo EFQM por la fuerte influencia tanto en sectores gubernamentales como en organizaciones sin ánimo de lucro a lo largo de Europa.

En el año 2001, la publicación del informe *Universidad 2000*, abre un fuerte debate sobre el futuro de la educación superior en España, junto a importantes cambios en la legislación sobre universidades, tanto por el gobierno central como por los gobiernos regionales.

En 2003 se crea la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad (ANECA) con el objetivo de:

1. Contribuir a la medición del rendimiento del servicio público de la Educación Superior conforme a procedimientos objetivos y procesos transparentes como medio para la promoción y garantía de la calidad de las Universidades y su integración en el Espacio Europeo de Educación Superior.
- 2.- Potenciar la mejora de la actividad docente, investigadora y de gestión de las Universidades para incrementar la cooperación y competencia en el ámbito nacional e internacional.
- 3.- Proporcionar a las Administraciones Públicas información adecuada sobre el sistema de Educación Superior
- 4.- Informar a la sociedad sobre el cumplimiento de objetivos en las actividades de las Universidades, con la finalidad de contribuir a una mayor comprensión y apoyo al Sistema de Educación Superior como parte de la Sociedad del Conocimiento.

La cultura de la calidad, la evaluación y la búsqueda de la excelencia, sin duda, continuarán extendiéndose. Las bibliotecas universitarias seguirán jugando un papel líder en el desarrollo de nuevas aproximaciones y será vital compartir experiencias en foros internacionales como este.

III. El Modelo EFQM para Bibliotecas Universitarias

1. Directrices del Proceso de Evaluación

1.1 Actividades a evaluar

El uso y consumo de información es cada vez más necesario y la necesidad de información es cada vez más alta para el desarrollo estratégico de la misión de la Universidad. El usuario universitario tendrá que desarrollar conexiones, habilidades y capacidades que le

permitan usar de forma eficiente el creciente volumen de información (interna y externa) que afecte a su actividad profesional.

Por otro lado, se perciben un conjunto de tendencias que evidencian un cambio en las exigencias y dedicación docente que va a tener una incidencia significativa en el rendimiento de la investigación. De tal manera que los métodos de trabajo y la productividad de docentes, investigadores y estudiantes se configuran como elementos de vital importancia.

Si se acepta que la mejora de la productividad está directamente relacionada con la política de información desarrollada, la Biblioteca se configura como un soporte primario en el proceso de educación e investigación académica.

Desde esta perspectiva, la evaluación integral de la Biblioteca de la Universidad, entendida como una unidad administrativa, organizativa y funcional, que se ha propuesto aborda tanto actividades tradicionales (la capacidad de la biblioteca para suministrar documentos e información), como emergentes en el nuevo contexto educativo (la capacidad de la biblioteca para suministrar *formación integral*), las conexiones que se establecen entre ambas con la misión y objetivos docentes y de investigación de la Universidad y el papel que la biblioteca puede representar como *unidad del gestión del conocimiento* de la Universidad.

Las actividades objeto de evaluación son las siguientes:

1. Análisis global del Sistema-Biblioteca: su integración, adecuación de objetivos, participación en equipos multifuncionales, etc. en el Sistema-Universidad
2. Productos y Servicios que el Sistema-Biblioteca proporciona al sistema docente y de investigación de la Universidad.
3. Capacidad de la Biblioteca en el Suministro de Documentos y de Información
4. Satisfacción de los grupos de interés de la biblioteca con los productos y servicios suministrados por la Biblioteca

1.2 Estrategias genéricas

El Manual y el proceso de evaluación que lo acompaña, se basan en los siguientes principios:

- **Enfoque integral:** el modelo de Excelencia EFQM proporciona un instrumento de trabajo inmejorable para la aproximación integral al sistema bibliotecario de la Universidad. La aplicación de los criterios EFQM para determinar el nivel de calidad de la biblioteca ayudan a superar las barreras organizativas (servicios centrales, branch libraries, etc.) y conceptos como Liderazgo, Estrategias o Alianzas diseminan al conjunto de la organización y contribuyen a proporcionar una imagen global de la biblioteca.

- **Enfoque global:** se analizan todas las actividades y tareas relacionadas con las áreas mencionadas anteriormente.

- **Énfasis en las interfases:** se ha puesto especial atención en resaltar las relaciones causa-efecto que se producen entre los diferentes criterios y subcriterios del Modelo EFQM, así

como en las relaciones que se produce entre actividades y tareas (catalogación, referencia, productos docentes, etc.), la organización de la biblioteca (bibliotecas centrales, de Centro, de Departamento) y la proyección de resultados al conjunto de la comunidad universitaria y grupos de interés de la biblioteca. En estas interfases se localizan un amplio número de problemas y se detectan amplias oportunidades de mejora. El análisis de las mismas permite diseñar las soluciones más eficaces.

- **Contraste de información:** tanto por su carácter (cualitativo o cuantitativo) como por su origen (interna o externa) se utiliza una amplia de información que permita superar coincidencias y discrepancias, que son clave para la emisión de juicios de valor.

- **Consideración sistemática de los resultados:** los productos proporcionados por la biblioteca son el referente básico a la hora de emitir los juicios de valor. Diversas tablas con información relevante deben ser completadas para cada uno de los productos.

- **Énfasis en la reflexión:** el proceso de evaluación es más amplio que la simple recopilación de datos; es necesario analizar, reflexionar y emitir juicios de valor sobre los datos, detectar debilidades y proponer acciones de mejora, para lo que el manual propone varias Tablas.

1.3 Metodología de la evaluación

Se utiliza el método de autorregulación (auto evaluación y evaluación externa) que implica tres etapas secuenciales:

- Auto evaluación, realizado por el Comité de Auto evaluación, de acuerdo a la Guía de Evaluación Interna

- Evaluación Externa realizada por un Comité de Expertos Externos, según las directrices propuestas en la Guía de Evaluación Externa.

- Informe Final, realizado por Comité de Auto evaluación de acuerdo con los dos informes previos.

2. Guía EFQM de Autoevaluación

2.1 La Guía esta dividido en 5 partes, que se describen a continuación:

1. Análisis y descripción de los 9 criterios, y los diferentes subcriterios, que componen el modelo adaptado a bibliotecas universitarias. Para cada uno de los criterios y subcriterios se describen las siguientes partes:

- Definición y comentario de cada criterio

- Áreas de Resultado Clave: se describen aquellas áreas que son especialmente relevantes en el criterio descrito.

- Enfoque: se hace una descripción de cual debe ser el enfoque adecuado en cada uno de los criterios del Modelo.

- Despliegue: de la misma forma, se describe ampliamente los elementos que constituirían un despliegue adecuado en cada uno de los criterios.

- Evidencias: una lista de posibles evidencias en el criterio o subcriterio se acompañan a título de ejemplo.

- Preguntas¹: un amplio rango de cuestiones relevantes para los Comités de Evaluación contribuyen a que los evaluadores puedan completar satisfactoriamente el cuadro general en cada uno de los criterios y subcriterios. En unos casos, pueden servir para completar datos cuantitativos recogidos en las Tablas; en otros, para confirmar impresiones o aportar datos cualitativos relevantes para la evaluación.

2. Tablas: se acompañan 35 Tablas para la recogida de datos, reunidas bajo 4 grupos: contexto de la biblioteca (Universidad, Titulaciones, etc.), Recursos, Servicios y Satisfacción de los grupos de interés (usuarios, plantilla, etc.). Las tablas propuestas en la Guía han sido adaptadas posteriormente, durante la segunda fase del Plan Piloto a nuevas necesidades detectadas. Además, se han hecho encuestas específicas para medición del grado de satisfacción de la plantilla, el entorno de trabajo y el clima laboral y el liderazgo ejercido por el Equipo de Dirección de la Biblioteca.

3. Indicadores: La Guía propone 21 Indicadores de Rendimiento, que permiten un alto grado de comparación entre las bibliotecas de las Universidades andaluzas (véase la lista mas adelante).

4. Matriz de excelencia²: se trata de un instrumento objetivo para que el Equipo de Dirección pueda determinar el nivel de excelencia de la biblioteca en una gama numérica de 0 a 10. Proporciona 90 estándares de excelencia para orientar el enfoque y el despliegue de cada criterio EFQM, y hacia dónde dirigir los esfuerzos de planificación para mejorar los niveles de calidad.

5. Directrices generales para los Comités de Evaluación de Departamentos universitarios (unidad básica de evaluación de la investigación que se realiza en la Universidad) y titulaciones (unidad básica de evaluación de la docencia) en las que se recogen los aspectos básicos del servicio bibliotecario que convierten productos bibliotecarios en recursos docentes o de investigación y que, por tanto, pueden ser evaluados desde la perspectiva de la docencia e investigación universitarias en términos de impacto.

2.2 Puntos fuertes de la Guía

1. Énfasis en los conceptos Liderazgo, Estrategia y Alianzas como elementos clave en la mejora de la ventaja competitiva del *sistema biblioteca* en el conjunto del sistema universitario. El liderazgo del equipo de dirección de la biblioteca es el elemento básico del modelo, sobre el que se configura toda la estructura de excelencia.

¹ El volumen II de la Guía EFQM recoge una completa batería de cuestiones útiles al evaluador ordenadas por subcriterio

² Véase al final la Matriz completa

Por otro lado, la alianza estratégica con clientes y proveedores es un instrumento imprescindible para maximizar los recursos en escenarios de escasez de recursos como los que sufren las bibliotecas en las últimas décadas.

2. El Manual representa un esfuerzo de integración de los modelos de evaluación de la calidad y la excelencia: EFQM e ISO 9000:2000. Ambos modelos han empezado a converger, aunque no haya sido resultado de una colaboración planificada. ISO 9000:2000 especifica requisitos para un sistema de gestión de calidad en el que la biblioteca necesita demostrar sus habilidades para proveer productos consistentes a usuarios que los necesitan ajustados a unas *especificaciones conocidas y aceptadas*, concluyendo *procesos* para la mejora continua y la prevención de no conformidades.

Se introduce así una mayor flexibilidad en la norma ISO que la hacen perfectamente adaptable a organizaciones prestatarias de servicios, como las bibliotecas y la alinea con el enfoque del modelo de excelencia EFQM: satisfacción del usuario y mejora continua.

3. En línea con esto, la guía propone un modelo de medición multidimensional de la organización bibliotecaria que equilibra el peso de los 9 criterios del modelo EFQM desde el punto de vista de la gestión estratégica. Este planteamiento, permitirá presentar un *modelo integrado de medición* estructurado en forma de Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) en el que se combinen los modelos de calidad y excelencia (ISO y EFQM).

4. La Guía, adapta, finalmente, al contexto bibliotecario una matriz de excelencia (véase al final) en la que cada criterio puede ser evaluado de 0 a 10: Liderazgo, Política y Estrategia, Gestión de Personal, Alianzas y Recursos, Procesos y los Resultados en los Clientes, el personal y la Sociedad.

La matriz representa un esfuerzo por objetivar numéricamente el nivel de excelencia de cada biblioteca y la presentación de los resultados de la evaluación. Permite hacer comparaciones entre las bibliotecas evaluadas, al margen del tamaño de las mismas o de su diferente nivel de recursos. La comparación con las puntuaciones propuestas por el Comité Externo de Evaluación permite determinar el grado de aproximación crítica realizado por el Comités Interno de Evaluación. En este sentido, actúa como mecanismo de control del nivel de objetividad y de autocrítica aplicados por la propia biblioteca en el proceso de autoevaluación

3. Herramientas para la Evaluación Externa

El proceso de evaluación externa está regulado por un conjunto de “Documentos para la evaluación externa de bibliotecas universitarias”, que incluyen, por un lado, la Guía y las Herramientas para la evaluación externa, y, por otro, el “Protocolo para la redacción del Informe Final de Bibliotecas universitarias”.

1) El objetivo de la Guía de Evaluación Externa es “*facilitar la preparación, coordinación y el desarrollo del proceso de evaluación externa dentro del marco del Plan Andaluz de Calidad en las Universidades*”.

Se centra en definir los objetivos de la evaluación externa, establecer el perfil y la estructura del Comité de Evaluación Externo, describir las tareas que debe desarrollar, tales como funcionamiento, plan de trabajo y programa durante la visita a la biblioteca, las acciones previas a la misma, colectivos a entrevistar, información a recabar en las visitas a las instalaciones, etc., Así como otras recomendaciones para la formulación de juicios de valor para la elaboración del Informe de Evaluación Externa, estructura, el plazo y fecha de entrega y recomendaciones dirigidas a la biblioteca para el correcto desarrollo de la visita del Comité Externo

2) Las Herramientas, se dividen en dos, la primera empleada para el análisis de la biblioteca universitaria a través del Informe de Autoevaluación, las entrevistas y las visitas a las instalaciones. La segunda, más de síntesis, dedicada a la elaboración del Informe de Evaluación Externa.

3) El “Protocolo para la redacción del Informe Final” es la guía para completar la última fase. Como documento de síntesis, se compone de varias partes:

- Identificación de la biblioteca evaluada y de la convocatoria de evaluación que corresponde, y el resumen del proceso, tanto en su fase interna como en la externa, refiriéndose principalmente a la composición y nombramiento del Comité de Autoevaluación y al Externo, así como sus planes de trabajo, con una valoración de contraste entre ambas fases.

- Los resultados de la evaluación, la síntesis de las fortalezas y debilidades, referido y estructurado conforme a los nueve criterios EFQM.

- El Plan de Mejora en el que se recopilan las acciones de mejora, priorizadas y con fecha de resolución, con la indicación de responsables, indicadores de seguimiento y metas objetivo a alcanzar en el plazo de ejecución.

- A modo de conclusión se incorpora un apartado específico para valorar el proceso de evaluación en su conjunto.

- Se completa con anexos en los que se resumen las bases que han documentado el proceso: datos generales de la Universidad y de la Biblioteca, la relación de documentos empleados y los indicadores de rendimiento.

III. Despliegue del Proceso (2003-2004). Aplicación del modelo EFQM y sus herramientas en las bibliotecas universitarias de Andalucía

1. La cooperación como base del despliegue

Dadas las circunstancias en las que estaba previsto iniciar simultáneamente la evaluación en todas las bibliotecas indicadas, se constituyó el Grupo de Coordinación de los Procesos de Evaluación de las Bibliotecas Universitarias Andaluzas, al amparo de la UCUA. Con él se pretendía aprovechar la experiencia de trabajo común desarrollada en otras instancias, para otras cuestiones, especialmente en el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía.

1.1 Objetivos del Grupo de Coordinación

El punto de partida para el inicio del proceso es la utilización del modelo EFQM y de las guías elaboradas para su aplicación, así como el apoyo del Grupo para lo concerniente a desarrollo de materiales, procedimientos y calendarios. En concreto los objetivos que se establece el Grupo de Coordinación son:

- 1) Utilizar criterios, metodología y herramientas homogéneas. Así se establecen plazos, documentación a utilizar, tipología y origen de la misma, formularios para encuestas, indicadores, etc.
- 2) Aprovechar la sinergia del Grupo para intercambiar información acerca de las experiencias individuales.
- 3) Conseguir un alto grado de homogeneidad en los informes preceptivos: de autoevaluación, externo y final, para de esta manera abrir la posibilidad de contrastar resultados y favorecer experiencias de *benchmarking*.
- 4) Abordar de forma conjunta las acciones de los planes de mejora que tengan repercusiones generales.

Con posterioridad, y como consecuencia de la evolución satisfactoria de los procesos de evaluación y de un mayor conocimiento del modelo, se añadieron tres nuevos objetivos:

- 5) Difundir y comunicar la experiencia de la aplicación del modelo y del trabajo en cooperación, ya que se concluía con que la experiencia podía ser aplicada más allá del ámbito inicial: las bibliotecas universitarias andaluzas. Desde la UCUA, a través del Grupo, se hizo el planteamiento de dar a conocer la metodología y herramientas empleadas.
- 6) Colaborar con la UCUA en la aplicación del modelo y de las herramientas en otros ámbitos: otras universidades y en otros tipos de bibliotecas.
- 7) Apoyar la aplicación de los planes de mejora, teniendo en cuenta que la evaluación se trata de un proceso cíclico, con revisiones anuales y bienales.

1.2 Procedimientos de trabajo

Cada biblioteca universitaria, aún actuando con independencia en la puesta en práctica de los principios generales establecidos, respeta los acuerdos de mínimos establecidos dando así coherencia y proyección global al proceso.

El Grupo, integrado por representantes de todas las bibliotecas universitarias andaluzas, cuenta con una estructura interna que permite este planteamiento, estando siempre presente su responsable (director), ejerciendo la coordinación la Biblioteca Universitaria de Málaga.

De cualquier manera, bien de forma presencial, o por el apoyo local que podía recibir cada representante, se cuenta con la colaboración de las Unidades de Calidad de las Universidades, órganos encargados de la puesta en marcha de los procesos de evaluación

con carácter general (titulaciones, departamentos, servicios, etc.) en sus correspondientes universidades.

1.2 Uniformidad del proceso y actuaciones

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los objetivos del Grupo de Coordinación ha sido uniformar y normalizar el proceso estableciendo acuerdos sobre aspectos como; estructura del Autoinforme, planes de mejora, encuestas...

Con relación a las encuestas, se elaboró un formulario base, con una serie de preguntas comunes para todos los casos y se especificaron los criterios a cumplir:

- Tamaño de la muestra: debía alcanzar el 5% del alumnado y a la totalidad del resto de las categorías de los usuarios.
- Reparto de formularios dirigidos a los alumnos:
 - en asignaturas troncales.
 - en cada una de las cinco áreas generales de conocimiento (Humanidades, Experimentales, Sociales-Jurídicas, Salud y Técnicas)
 - en todos los cursos
 - de forma proporcional por centros, según su número de alumnos.

Así se consiguió cumplir con el objetivo de seleccionar la muestra correcta en cada universidad, y por otro lado obtener una opinión uniforme de los usuarios y personal desde la perspectiva de las diferentes instituciones que participaban.

De esta manera se avanza un peldaño más y es posible establecer unas pautas homogéneas para el análisis. Se determina la metodología para llevarlo a cabo, destacando el nivel de detalle y el agrupamiento de las preguntas en siete bloques temáticos: instalaciones, recursos, servicios, atención al usuario, formación de usuarios, personal, además de otro opcional para incluir especificidades de cada biblioteca. En cada caso se precisaba la valoración según la importancia, el uso y la satisfacción de los usuarios.

Con respecto al Informe de Autoevaluación, los acuerdos se centraron en estructura, contenido, análisis de las evidencias y propuestas de plan de mejora, en la que se deben incluir objetivo que se persigue, criterio al que pertenece, responsable, recursos, temporalidad, indicadores de rendimiento.

En el caso del Informe Final, resultante de la última fase del proceso, también se han establecido criterios comunes acerca de su elaboración. Se parte de la adaptación del protocolo para la redacción del informe final de las titulaciones de la UCUA, y será el documento donde se integraran y sintetizaran los dos informes anteriores, predominando la valoración cualitativa frente a la cuantitativa.

1.4. La cooperación en la aplicación de los planes de mejora

En el momento actual, con los procesos de evaluación concluidos y puestos en marcha los planes de mejora, se inicia otro objetivo para la cooperación: la configuración de grupos de mejora, u otras fórmulas de colaboración, mediante los cuales se pueda efectuar una puesta en común de las acciones coincidentes referidas a aspectos sobre la gestión de las

bibliotecas: plan de comunicación, plan de formación, plan de marketing, mapas de procesos... Así el objetivo final será la elaboración de documentos marcos, donde se recojan los requerimientos esenciales, para posteriormente adaptarlos y desarrollarlos por cada biblioteca según sus características.

1.5. Actividades de formación y difusión del modelo y los materiales

En el ámbito de cada universidad, además de la labor de difusión llevada a cabo, se han convocado sesiones formativas dirigidas al personal de la biblioteca. Incluso esa labor formativa se ha extendido a otros servicios universitarios que tienen previsto iniciar sus evaluaciones en el futuro.

Ha sido amplia la actividad realizada en cooperación, al amparo de la UCUA, encaminada a la formación en el uso del modelo y los materiales que lo desarrollan. Así, nos encontramos con la participación de miembros del Grupo en:

- Jornadas Formativas para los Comités de Evaluación Externa celebradas en Antequera, Málaga (España), en marzo de 2004.
- Presentación en el Congreso de la IFLA de 2004, celebrado en Buenos Aires, dentro del Grupo de Discusión sobre Cuestiones de Calidad en Bibliotecas.
- Comunicaciones en el Foro Biblioteca y Sociedad: Experiencias de Innovación y Mejora, celebrado en Murcia, España, en octubre de 2004.
- Ponencias, comunicaciones y participación en mesas redondas en las XIII Jornadas Bibliotecarias de Andalucía, con sede en Alcalá la Real, Granada (España), en octubre de 2004.
- También se contempló por parte de la UCUA para futuras actuaciones del Sistema Universitario Andaluz y para otros encuentros profesionales

Estas iniciativas de formación y difusión de los avances obtenidos se justifican en el convencimiento del Grupo de que se trata de un modelo válido para la evaluación y mejora de la calidad de las bibliotecas, y no sólo de las universitarias, sino también de otra tipología que por su estructura guarden similitudes con aquellas.

Por ello, su aplicación en bibliotecas públicas provinciales, en sistemas bibliotecarios municipales, en bibliotecas especializadas, etc., se prevé como factible.

IV. Evaluación y Resultados del proceso de evaluación. Los Planes de Mejora

1. Valoración de los Comités Externos

Las conclusiones que se presentan a continuación están extraídas del estudio de los documentos elaborados por los distintos comités que han participado en los procesos de evaluación objeto de este estudio.

En primer lugar se analiza la valoración que los Comités Externos han emitido sobre el proceso de evaluación. Hay que señalar que se nombraron tres Comités Externos con objeto de que fuera posible la simultaneidad de los procesos y que su composición fue objeto de un riguroso análisis para conseguir un total equilibrio entre expertos en calidad y expertos en gestión de bibliotecas.

Dichos Comités Externos inician sus informes con una valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de evaluación interna. En la valoración cuantitativa las puntuaciones emitidas, en el total de los casos, supera el 3 en una escala de 5. En la valoración cualitativa los aspectos a resaltar por su coincidencia en los diferentes informes son:

- Alto nivel de implicación y actitud positiva de los distintos Comités Internos.
- Idoneidad de la información empleada, constituida por evidencias, opiniones de los comités internos contrastada con la documentación recogida y juicios de valor.
- Alto nivel de autocrítica de los diferentes informes internos.
- Alto nivel de coincidencia entre los puntos fuertes, débiles y propuestas de mejora de los Comités Internos y los Externos.

En segundo lugar se analizan los resultados que el proceso de evaluación ha tenido en las Bibliotecas evaluadas que se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Desarrollo en el personal de la idea de pertenencia al subsistema de la Biblioteca como un servicio único, en el cual los resultados claves obtenidos son consecuencia directa de la sinergia entre los diferentes servicios y/o unidades que conforman dicho subsistema.
- Desarrollo de la conciencia de pertenencia al sistema de la Universidad y de que los resultados de la Biblioteca deben contribuir a la consecución de los objetivos de la misma.
- Desarrollo de una cultura de calidad entre el colectivo bibliotecario andaluz.
- Generalización del uso de herramientas de calidad.

En tercer lugar, desde el punto de vista de las Universidades las conclusiones que se pueden extraer de este proceso son las siguientes:

- Alto nivel de implicación de las bibliotecas en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad.
- Imagen de cohesión y capacidad de cooperación mostrada por las bibliotecas en el contexto de las Universidades Andaluzas.
- Disponibilidad de planes de mejoras, avalados por comités de expertos y resultado de un proceso de evaluación riguroso.

2. Revisión y valoración de los indicadores utilizados

El modelo utilizado utiliza como información de base para la realización del análisis de la organización datos cuantitativos, encuestas de opinión e indicadores de rendimiento. Así en la *Guía EFQM de autoevaluación de Bibliotecas Universitarias* se incluyeron tablas de datos e indicadores y se elaboró por el Grupo de coordinación una propuesta normalizada de encuesta para cada grupo de interés.

Aunque en la *Guía* se propone una amplia batería de indicadores asociados a los distintos criterios y con la calificación de 'recomendados' o 'imprescindibles', la mayoría de los informes de autoevaluación sólo incluyen los considerados como 'imprescindibles' y que se reseñan a continuación:

1. *Usuarios potenciales por total de personal (-becarios)*
2. *Usuarios potenciales por total de personal (+becarios)*
3. *Gasto en personal (-becarios) por usuarios potenciales*
4. *Gasto en personal (+becarios) por usuarios potenciales*
5. *Usuarios potenciales por espacio total en metros cuadrados*
6. *Número de estudiantes (3 ciclos) por espacio total en metros cuadrados*
7. *Usuarios potenciales por número de ordenadores (trabajo + público)*
8. *Estudiantes por número de ordenadores (trabajo + público) (opcional)*
9. *Horas de puestos de lectura al año por usuarios potenciales*
10. *Usuarios potenciales por puestos de lectura*
11. *Gastos en recursos electrónicos sobre total de gastos en recursos de información*
12. *Usuarios potenciales por suscripciones de revistas*
13. *Gastos en adquisiciones de recursos de información por usuarios potenciales*
14. *Total de revistas vivas por investigadores (Profesores + 3º ciclo)*
15. *Incremento anual de volúmenes (monografías) por usuarios potenciales*
16. *Volúmenes informatizados sobre el total del fondo bibliográfico*
17. *Total de préstamos al año por usuario potencial*
18. *Préstamos interbibliotecario solicitados a otras bibliotecas por total investigadores.*
19. *Préstamos interbibliotecarios servidos a otras bibliotecas por ídem solicitados a otras bibliotecas*
20. *Total de consultas a bases de datos por total de usuarios potenciales*
21. *Usuarios potenciales por total de revistas electrónicas*

Se observa una evidente carencia de indicadores específicos que sirvan para cuantificar los criterios resultados, e incluso alguno de los agentes, como el criterio 1, *Liderazgo* o el 2. *Política y estrategia*. La mayoría de los indicadores utilizados corresponden a los criterios 3. *Personas* y 4. *Alianzas y recursos*. Se constata, por tanto, la necesidad de ampliar la tabla de indicadores propuesta, incluyendo indicadores asociados a la totalidad de los criterios. En esta línea, hay que insistir en la ausencia de indicadores de impacto que midan la contribución de la Biblioteca a los resultados generales de la Universidad, es decir, a la investigación y a la enseñanza.

En cuanto a la información proporcionada por el análisis de las encuestas de opinión, realizadas tanto al personal de la biblioteca como a los distintos grupos de usuarios, se ha utilizado para evaluar los criterios 1 y 2 y fundamentalmente, para evaluar los criterios 6. *Resultados en los clientes* y 7. *Resultados en las personas*.

3. Puntos fuertes y débiles del proceso

Para terminar una breve reflexión sobre la utilidad del proceso seguido, mencionando tanto los puntos débiles como los fuertes detectados por los distintos agentes implicados:

Puntos fuertes:

- La utilización del Modelo EFQM que permite evaluar organizaciones bibliotecarias de distinto tamaño y formas de gestión.

- El enfoque global del Modelo EFQM que permite a la Biblioteca realizar un diagnóstico interno a través de la interrelación de todos los criterios.
- La utilización de variada información, tanto cualitativa como cuantitativa.
- La homogeneidad del proceso que permite evaluar al sistema bibliotecario andaluz en su conjunto, al mismo tiempo que permite a las bibliotecas la oportunidad de conocer su situación en el sistema.
- La capacidad de colaboración por parte de las bibliotecas participantes que ha permitido obtener los resultados expuestos con mayor eficiencia.
- El apoyo institucional de la UCUA que ha facilitado la colaboración antes mencionada.
- El conocimiento del nivel de calidad de la Biblioteca que se consigue tanto a nivel interno como en la organización.
- La coincidencia en la definición de propuestas de mejora que permiten llevar a cabo proyectos conjuntos.
- El hecho de que las bibliotecas hayan sido pioneras en el proceso de evaluación dentro de la Universidades las convierte en modelos a seguir para otros servicios. Ejemplo de ello es la participación del personal de Biblioteca en la formación y procesos de evaluación de otros servicios universitarios.

Puntos débiles

- La disparidad de niveles de formación en el modelo EFQM en los agentes implicados en los procesos de evaluación.
- La rigidez metodológica 'impuesta' por la Guía Externa que basa principalmente la evaluación externa en aspectos cuantitativos.
- La propia uniformidad del proceso, considerada también como punto fuerte, que también constituye una debilidad por la 'obligación' de igualar los procesos seguidos.
- El tiempo de dedicación necesario para realizar el proceso que ralentiza el ritmo normal de la organización y que puede resultar excesivo.
- La existencia de varios comités externos que puede dificultar la comparación objetiva entre las distintas bibliotecas.
- La repetición de preguntas incluidas en los diferentes criterios que produce redundancia en los informes elaborados.

- La escasa respuesta de la comunidad universitaria que no ha contribuido de forma directa a enriquecer con sus alegaciones los documentos elaborados por los diferentes comités, a pesar de los diferentes medios de publicidad y participación desplegados.

5. Conclusión

Se valora de forma muy positiva el trabajo y el esfuerzo de colaboración llevada a cabo en Andalucía en la aplicación del modelo EFQM y sus herramientas, tanto por la elaboración de materiales, como por el intercambio de experiencias.

El trabajar de esta manera ha permitido una uniformidad en los procesos y en los informes resultantes, lo que favorecerá en gran medida el *benchmarking* y la puesta en marcha conjunta de acciones de mejora, con los consiguientes beneficios mutuos.

También, se hace patente que el trabajo en equipo genera dinámicas positivas de mejora a través del aumento de la participación y la comunicación, que el aprovechamiento conjunto de experiencias facilita y agiliza la aplicación individual del modelo y de las herramientas.

En la medida en que se trata de herramientas para uso del Plan Piloto para la Evaluación de las Bibliotecas Universitarias de Andalucía, se han producido materiales extensos, completos y detallados, que deberán ser revisados para su versión definitiva con la experiencia acumulada en este proceso.

El objetivo ha sido facilitar el trabajo de los evaluadores, contribuir a resaltar las fortalezas de las bibliotecas evaluadas y que se disponga de una cantidad suficiente de información contrastada que permita detectar las debilidades y proponer acciones de mejora.

El uso de los diferentes materiales a lo largo del Plan Piloto contribuirá, asimismo, a detectar las lagunas del propio manual para someterlo a un proceso de revisión.

Se estima que el modelo es válido para bibliotecas universitarias de diferente tipología. Esto viene avalado por las características de las nueve que han participado en el proyecto. Por esta misma razón, se considera que su aplicación también es factible en otras bibliotecas que guarden similitud estructural con ellas: bibliotecas públicas, especializadas, gubernamentales, etc.

Referencias

- Acuerdo de 2 de julio de 2003 por el que se establece el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades. [http://www.ucua.es/ucua/cal_andal.html] [Consulta 26 de julio de 2004]
- Assesment of Academic Libraries in Andalucia (Southern Spain): an EFQM-compliance guide. Proceeding of the 4th. Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services. "Meaningful Measures for Emerging Realities", Pittsburg (Pennsylvania), 12-16 August 2001, p. 69-76.

- Barbancho, M. y Duarte, M. UCUA Model to Assesment Academic Libraries in Andalucía. 6th Toulon-Verona Quality conference, Oviedo, 2003, [http://web.uniovi.es/Vicerrectorados/Calidad_Innovacion/Calidad/ESOE/proceedings/HE-25.pdf] [Consulta 26 de julio de 2004)] Andaluz de Calidad de las Universidades.
- Barbancho, M. La Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) y la evaluación de la biblioteca dentro del marco del Plan Andaluz de Calidad de las Universidades. – En Jornadas Bibliotecarias de Andalucía (13. 2004. Alcalá la Real, Granada) [en prensa]
- Club de Gestión de la Calidad (<http://www.clubcalidad.es/>).
- La cooperación en la mejora de la calidad en las bibliotecas universitarias. El caso del grupo de coordinación de la UCUA en Andalucía / Grupo de Coordinación de la Evaluación de Bibliotecas Universitarias de Andalucía, UCUA. En: Foro Bibliotecas y Sociedad. – Murcia : ANABAD, 2004.
- Documentos para la evaluación externa de bibliotecas universitarias. – Córdoba: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2004.
- Duarte Barrionuevo, M., Márquez Pérez, A. Resultados del proceso de evaluación de bibliotecas universitarias. – En Jornadas Bibliotecarias de Andalucía (13. 2004. Alcalá la Real, Granada) [en prensa]
- European Foundation Quality Management (<http://www.efqm.org>).
- García Reche, G. La calidad en bibliotecas universitarias. – En Jornadas Bibliotecarias de Andalucía (13. 2004. Alcalá la Real, Granada) [en prensa]
- Guía EFQM para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias. - Córdoba: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2002.
- Guía EFQM para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias. Anexo. - Córdoba: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2002.
- Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades. BOJA, nº 251 de diciembre de 2003, p. 27.452-27.474.
- Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. BOE nº 307 de 24 de diciembre de 2001.
- R.D. 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades. BOE nº 26 de 21 de abril de 2001.
- Resolución de 9 de noviembre de 1998, de la Secretaría General Técnica [Consejería de Educación y Ciencia], por la que se da publicidad al Convenio de Colaboración entre la Consejería y las Universidades de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Internacional de Andalucía, Jaén, Málaga, Pablo de Olavide y Sevilla para la creación

del Consorcio Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas. BOJA nº 20, 16 de febrero de 1999.

MATRIZ DE EXCELENCIA

| etapa | Liderazgo | Política y estrategia | Gestión del personal | Alianzas y recursos | Procesos | Resultados en los clientes | Resultados en el personal | Impacto en la sociedad |
|--------------|---|--|--|---|--|---|---|--|
| 10 | Todos los miembros del Equipo de Dirección de la Biblioteca (EDB) son activos en el mantenimiento de la mejora continua | La política y estrategia definida por el EDB es conocida y comprendida por todos | Todas las acciones se dirigen hacia la realización del pleno potencial de toda la plantilla de la biblioteca | Los recursos de la biblioteca se aplican eficazmente para satisfacer los objetivos estratégicos | Se entienden los procesos de valor añadidos como formalmente controlados y continuamente mejorados | Existe una tendencia positiva en la satisfacción del cliente. Se están cumpliendo los objetivos. Estos son sólo algunos indicadores de nivel dentro de la biblioteca. | La comparación regular con otras bibliotecas universitarias muestra que la satisfacción del personal es similar al de otras bibliotecas y muestra tendencias de mejora. | Se sondean prácticamente los puntos de vista de la sociedad local. Los resultados se tienen en cuenta en la política de la biblioteca. |
| 9 | El EDB puede demostrar su implicación externa en la promoción de la calidad total | Existe un proceso establecido de análisis de las mejores prácticas para modificar los planes de política y estrategia de la biblioteca, a fin de mantener su ventaja competitiva | Se capacita a toda la plantilla para que proponga, elabore y lleve a término sus propios objetivos | Existe un proceso establecido para el aporte de recursos adicional para fomentar las modificaciones a que obligue el análisis de las mejores practica en la política y estrategia | Puede demostrarse la existencia de un sistema de gestión de calidad | Se ha cumplido un 75% de los objetivos de satisfacción del cliente. | Los resultados indican que el personal se sienten integrados en el entorno de trabajo. | Se ha iniciado la comparación para más del 25% de los objetivos de impacto en la sociedad. |
| 8 | El EDB tiene un enfoque uniforme de las acciones de mejora continua en toda la biblioteca | Los procesos de política y estrategia se comparan con referentes | El plan de recursos humanos apoya la política y estrategia de la biblioteca para una mejora continua | Existe un proceso establecido para modificar y revisar la asignación de recursos basándose en las necesidades cambiantes | El rendimiento del proceso se enlaza demostrablemente a los requisitos de los usuarios | Se ha cumplido un 50% de los objetivos de satisfacción del cliente. | Los resultados indican que el personal se siente apreciado por su contribución al trabajo. | Se han cumplido el 50% de los objetivos de impacto en la sociedad. |
| 7 | EL EDB es activo valorando, reconociendo y recompensando a todos la plantilla de la biblioteca por su mejora continua | Existe un proceso establecido para modificar la política y la estrategia | Existe un proceso establecido para animar la creatividad e innovación entre toda la plantilla | Existe un proceso establecido para identificar estimar y evaluar las nuevas tecnologías y su impacto en la biblioteca | Existe un mecanismo establecido para desarrollar y utilizar las medidas adecuadas que evalúen el proceso clave | Toda la plantilla comprende los objetivos relativos a la satisfacción del cliente. | Los resultados deben indicar que el personal puede expresar sus ideas de forma libre y continua. | Los resultados se enlazan con la política y estrategia. Se revisa la política. |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|--|--|-------------------------------------|
| 6 | EL EDB esta visiblemente implicado en el desarrollo y apoyo de los equipos de mejora y actúan como líderes del mismo | Existe un proceso establecido para evaluar la continua relevancia de los planes como resultado de la información | Los GM han sido establecidos y cuentan con el apoyo necesario | Existen sistemas establecidos para seguir, supervisar y revisar las ARC para reducir costes operativos | El proceso resultante se revisa y se devuelve al ciclo de mejora | Se han identificado los elementos que controlan la satisfacción del cliente y la prueba se utiliza para modificar los objetivos. | Se establecen y publican objetivos de mejora. | Existe una creciente concienciación |
| 5 | Existe un proceso establecido para asegurar que el EDB trabaja con los clientes y proveedores y que se asegura la efectividad de esta proceso | La biblioteca tiene un enunciado de política y estrategia que cubre los 8 criterios EFQM de acuerdo a esta matriz | Se revisan regularmente las necesidades de formación y desarrollo para toda la plantilla y GM. Se identifican las lagunas de formación relativas a las aspiraciones de la plantilla y a las necesidades de la biblioteca | Existen sistemas establecidos para reducir gastos de material | Se ha aplicado un mecanismo de mejora para los procesos clave de valor añadido | Comparte los niveles de satisfacción del cliente dentro de la Universidad. | Se establecen las tendencias. Las tendencias positiva y negativa son parámetros comprendidos y medidos de la forma en que tienen importancia para el personal. | |
| 4 | Existe un proceso establecido para asegurar que el EDB este visiblemente implicado en papeles modelo para la mejora de la biblioteca dentro de la Universidad. Se revisa la efectividad del proceso | Existe un proceso de comunicación claro de la misión y visión y de las Áreas de Resultado Clave de la biblioteca a todo el personal de la misma, de tal manera que son compartidas y entendidas por todos | Se ha establecido un sistema de estimación para toda la plantilla | Existe un proceso establecido para controlar la diseminación de la información correspondiente a usuarios, proveedores y plantilla | Se ha identificado un mecanismo de mejora y se han establecido los objetivos de mejora | Puede demostrarse la importancia de los objetivos para la satisfacción del cliente. | Se mide la eficacia de la comunicación bidireccional interna. | |
| 3 | Existe un proceso establecido para asegurar la comunicación entre el EDB y la plantilla | Existe un proceso establecido para recoger toda la información relevante externa para permitir un examen de las ARC | Existe un proceso establecido de comunicación bidireccional de información en la biblioteca | Se desarrollan asociaciones con lo proveedores para mejorar conjuntamente la calidad velocidad de entrega y rendimiento | Se estima la eficacia del proceso clave existente | Se establecen los objetivos de mejora. | Se utilizan los datos para representar gráficamente las tendencias de satisfacción del personal. | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|---|
| 2 | Existe un proceso establecido para crear e incrementar continuamente el desarrollo de la cultura corporativa de la biblioteca | Existe un proceso establecido para recoger toda la información relevante para permitir un examen de las ARC | Existe un compromiso publico para desarrollar a toda la plantilla a fin de que alcancen los objetivos | Existe un proceso establecido para identificar los suministros de los recursos esenciales | Se identifican los procesos claves de valor añadido, se representan en una forma grafica y/o se documentan. Se establece la pertenencia del proceso | Se utilizan los datos para representar gráficamente las tendencias de la satisfacción de los clientes. | Se identifican las medidas claves de satisfacción del personal |
| 1 | El EDB tiene un proceso establecido para desarrollar su propia conciencia de los conceptos calidad total | EL EDB tiene desarrollado una declaración de la misión y las ARC | Existe un proceso establecido para sondear y seguir las opiniones de la plantilla | Existe un proceso establecido para identificar los recursos que están disponibles y como se están aplicando | Se identifican los principales procesos dentro de la biblioteca | Las reclamaciones de los clientes se registran y producen un resultado "ad hoc" | Se identifican las reclamaciones del personal en base 'ad hoc'. |