

# La calidad en las Bibliotecas Universitarias

---

GREGORIO GARCÍA RECHE

Coordinador de Bibliotecas de Área. Universidad de Málaga

## 1. INTRODUCCIÓN

Cualquiera que se aproxime a la bibliografía y a los recursos documentales disponibles sobre la calidad, percibe rápidamente cuál es su importancia y la repercusión que ha tenido en estas últimas décadas.

Aunque comenzó siendo un principio aplicado a la producción industrial, pronto se empleó en otros sectores, hasta llegar a la administración pública y a los servicios que ésta presta a la sociedad.

En ese camino, la biblioteca ha sido receptiva, pudiéndola calificar incluso de muy dinámica, ya que pronto<sup>1</sup> se percibe una preocupación por incorporar ese principio que le llevará hacia una nueva orientación de su gestión, e incluso a ampliar su visión como servicio público.

Y si esto ha sido así en líneas generales, en el ámbito de la biblioteca universitaria se ha dejado sentir de manera especial.<sup>2</sup> Así se observa en el territorio nacional, donde un gran número de instituciones ya han evaluado sus servicios bibliotecarios, igual que ocurre en el andaluz.

---

<sup>1</sup> Es a mediados de los años sesenta cuando aparecen las primeras manifestaciones, tal como se resalta en una entrevista a F.W. Lancaster: «desde la contribución de Charles Bourne en 1966... se produjeron aportaciones sobre la evaluación de sistemas y servicios», publicada en *Métodos de Información*, Vol. 1, n. 1 (1994), p. 9-11.

<sup>2</sup> Es precisamente en el ámbito de las bibliotecas universitarias de Estados Unidos donde comienza. Algo similar ocurre en nuestro país, aunque más recientemente. REY MARTÍN, C., RODRÍGUEZ PARADA, C. «Reflexió sobre la mesura de la qualitat en la biblioteca». En: *Item*, 3 (2002), p. 56-67.

Va a ser en este contexto donde nos centraremos, sobre todo en el segundo, dado el enfoque del foro donde se presenta esta ponencia: «Presente y futuro de las bibliotecas andaluzas».

Así, comenzaremos a enfocarlo desde una perspectiva conceptual, obligada como punto de partida, aunque no pretendemos ser exhaustivos, sino más bien adaptar definiciones a la experiencia que nos ocupa, o buscar entre aquellas otras que sintetizan las bases de la exposición posterior.

También, en ese punto de partida, consideramos necesario contextualizar la calidad bibliotecaria en el marco de la institución donde se encuentra y de la normativa por la que se ve afectada. Aquí situamos los contratos programa entre la administración y la universidad, ya que en su filosofía impera la búsqueda de la calidad de la biblioteca; los espacios internacionales de enseñanza superior, representados principalmente por la Declaración de Bolonia, por su compromiso, entre otras cosas, con la calidad; así como el estado de la enseñanza reglada de estas materias en los centros universitarios de Biblioteconomía y Documentación.

Posteriormente entramos a analizar los motivos que justifican la puesta en marcha de un plan de evaluación de la calidad para una biblioteca universitaria, para continuar con un análisis de cómo llevarlo a cabo, para lo que tendremos en cuenta principalmente las experiencias más recientes y cercanas, como se apuntaba anteriormente.

En este sentido, prestaremos una atención especial al modelo EFQM, por su gran aplicación en universidades andaluzas, donde nueve bibliotecas han elegido éste, a propuesta de la UCUA (Consortio Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas).

Pero lo importante no es la evaluación en sí misma. Lo que realmente interesa es la aplicación, la puesta en práctica de las conclusiones que con ella se alcanza. Nos estamos refiriendo al plan de mejora, que vendrá a paliar los puntos débiles de los servicios prestados, de los procesos realizados y de los recursos empleados para conseguirlos. Éste será el paso posterior por el que iniciará una nueva etapa marcada por la búsqueda de la mejora continua y de la excelencia del servicio.

## **2. ¿QUÉ SIGNIFICA CALIDAD PARA LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS?**

Son numerosos los términos y conceptos que se introducen al comenzar a hablar de la calidad. Ahora nos centraremos sobre los esenciales.

Otros irán apareciendo a lo largo del presente texto en su contexto correspondiente.

Repasemos, por tanto, los principales conceptos bajo la óptica de la biblioteca universitaria.

- **Calidad**

«Aún cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien lo que es», defendía Pirsig<sup>3</sup> en su definición de calidad. Y dando por hecho que es cierto que todos, en el contexto en el que nos movamos, podemos identificar objetos, productos, servicios, etc. de calidad, es quizás lo que motiva y justifica el número de definiciones existentes, ya que podemos tener en cuenta las distintas perspectivas desde las que puede observarse (productor, cliente y producto o servicio), la trascendencia del concepto, e incluso llegar a determinar diferentes tipos de calidad según su enfoque teórico, técnico o de expectativa del usuario, y donde la conjugación de todas dará lugar a la calidad ideal (ciclo de la calidad). Así, de todas las definiciones y aproximaciones al concepto, construimos una aplicable a la biblioteca inspirados en el ciclo de calidad, donde a partir de los requerimientos y necesidades manifestadas por los usuarios, o detectadas en ellos, para llevar a cabo sus tareas docentes, investigadoras, de estudio y culturales, la biblioteca proyecta y diseña productos o servicios siguiendo pautas de calidad teórica para su enfoque, para posteriormente ejecutarlo, para lo que se realiza un despliegue de medios y recursos, también con los máximos parámetros de calidad técnica, y seguidamente ponerlo a disposición del usuario con suficientes garantías de calidad de entrega, que será cuando el destinatario aprecia la calidad que tiene y si responde a sus expectativas.

Por tanto, diríamos que calidad en una biblioteca universitaria es la capacidad que tienen los productos y servicios ofrecidos a la comunidad universitaria y a la sociedad para satisfacer con la mayor plenitud las necesidades de información y documentales expresadas o implícitas de los usuarios.

Gráficamente lo podemos representar como sigue, tomando como ejemplo la necesidad de los usuarios de acceder de forma rápida a la documentación de la biblioteca. Para ello, se pondría en marcha, entre otras cosas, el diseño del OPAC (determinar sus características, modalidades de

---

<sup>3</sup> Citado por: BENAVIDES VELASCO, Carlos A. QUINTANA GARCÍA, Cristina. *Gestión del conocimiento y calidad total*. – Madrid: Díaz de Santos: Asociación Española para la Calidad, 2003.

consulta, recursos necesarios, cantidad de información ofrecida, nivel de descripción bibliográfica, formatos de presentación de la información, posibilidad de exportación de resultados de las consultas, etc.) Seguiría la creación del OPAC (preparación del interface de consulta, selección de índices, aplicación de normativa para la descripción, planificación de la catalogación con los recursos humanos suficientes, métodos alternativos -importación de registros- para acortar tiempos, etc.), previendo posteriormente la disponibilidad del OPAC (a través de Web, para cualquier navegador, disponibilidad 24x7x365 días, presentación inmediata de resultados en pantalla, etc.) De esta manera el usuario encuentra todo lo que está disponible en la biblioteca que se ajusta a sus necesidades y de forma que le es fácil interpretarlo. Finalmente, la biblioteca corrige los defectos detectados de motu proprio o atendiendo a las sugerencias de los usuarios.

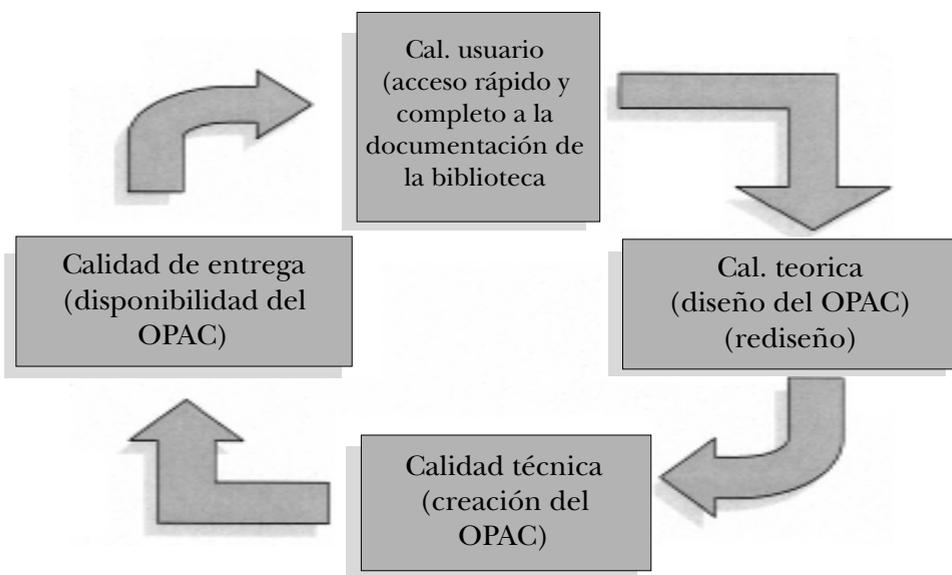


Gráfico circular del Ciclo de calidad en la biblioteca universitaria

### • Evaluación

Precisamente para medir el grado de aproximación entre las expectativas del cliente y su satisfacción, se emplean técnicas que lo analizan y cuantifican.

Al evaluar, se estima, aprecia o calcula el valor o la calidad de la biblioteca, a través del estudio de su política, recursos, procesos, servicios y

resultados.<sup>4</sup> Es decir, se determina su eficacia, eficiencia, utilidad y relevancia.<sup>5</sup> Más concretamente, estaríamos tratando de determinar de forma sistemática y con una metodología concreta, qué es lo que funciona bien (fortalezas) o las carencias (debilidades), si se pueden mejorar y cómo hacerlo.<sup>6</sup>

Sobre todo esto nos centraremos más adelante en apartados específicos.

- **Gestión de la calidad**

Esto nos lleva al concepto de **gestión de la calidad**, que podemos entenderlo como las actividades llevadas a cabo en cada una de las bibliotecas sucursales, en sus departamentos o sus secciones, según la estructura de la biblioteca, para lograr un servicio de calidad.

- **Gestión de la calidad total**

Avanzando un poco más, llegamos al de **gestión de la calidad total**, conocido por las siglas del término en inglés: TQM, donde se situarían las actividades coordinadas para dirigir estratégicamente la biblioteca en lo relativo a la calidad, bajo los principios de orientación al cliente, compromiso, participación y cooperación de todos sus miembros y permanente búsqueda de la mejora continua en todos sus procesos, productos y/o servicios.<sup>7</sup>

- **Excelencia**

Entendida como las prácticas sobresalientes en la gestión de la biblioteca y en el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y coherencia en los objetivos, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continua, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Adaptación de la definición del Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española. En ella encontramos elementos coincidentes con la aportada por Lancaster.

<sup>5</sup> Según la definición de la norma UNE 50137:2000.

<sup>6</sup> REY MARTÍN, C., RODRÍGUEZ PARADA, C., o.c.

<sup>7</sup> Tomada de: BENAVIDES VELASCO, Carlos A. QUINTANA GARCÍA, Cristina. O.c.

<sup>8</sup> Tomada de la definición de la EFQM.

Esto implica, a su vez, que la excelencia puede ser vista con matices que la enriquecen según la perspectiva de cada uno de esos conceptos fundamentales.<sup>9</sup>

### • **Certificación**

Mediante la certificación se hará constar el buen nivel de la calidad de las bibliotecas universitarias.

Las convocatorias del Certificado de Calidad de los Servicios de Biblioteca de las Universidades<sup>10</sup> la definen como el reconocimiento público a la calidad de los servicios de estas bibliotecas; y la sitúan como un paso más en el camino de la mejora continua. Dichas convocatorias va aún más allá, y establecen la creación de una Relación de Bibliotecas de Calidad, «*que se constituirá en un referente de garantía de la calidad*», así como la facultad de la biblioteca certificada de poder solicitar subvenciones para la financiación de las propuestas presentadas destinadas a la mejora del servicio.

La ANECA precisa<sup>11</sup> que se trata de «*un proceso de evaluación externa, solicitado de forma voluntaria por la unidad a evaluar, por el que se comprueba el cumplimiento de un conjunto de especificaciones previamente establecidas*». Orientado todo ello para comprobar la calidad de, en este caso, la biblioteca, y para implantar una metodología que conduzca a promover dicha calidad.

La certificación según la ISO 9000 está basada en el cumplimiento de una norma que especifica los requisitos que debe cumplir la biblioteca. Para obtenerla, debe adaptarse a dicha norma y solicitarla a una organización certificadora neutral.

---

<sup>9</sup> Para estos detalles, se puede consultar: *Conceptos Fundamentales de la Excelencia*. Bruselas: EFQM, 2003. ISBN 90-5236-081-2. Existe versión electrónica disponible en <http://www.efqm.org/downloads/documents/0812-FuCo-sp.pdf> [Consulta: 12/10/2004]

<sup>10</sup> ORDEN ECD/1461/2003, de 7 de mayo, por la que se convoca la presentación de solicitudes para la obtención del Certificado de Calidad de los Servicios de Biblioteca de las Universidades, y para la obtención de ayudas para la mejora de los servicios de biblioteca en las Universidades públicas y privadas sin ánimo de lucro [en línea]. [Consulta: 12/10/2004]. Disponible en: [<http://www.boe.es/boe/dias/2003-06-05/pdfs/A22015-22018.pdf>]; y la RESOLUCIÓN de 24 de agosto de 2004, de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación [en línea]. [Consulta: 12/10/2004]. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2004-09-07/pdfs/A30717-30721.pdf>

<sup>11</sup> ANECA. *Programas – Certificación* [en línea]. [Consulta: 12/10/2004]. Disponible en: [http://www.aneca.es/modal\\_eval/certif\\_quees.html](http://www.aneca.es/modal_eval/certif_quees.html)

### **3. ¿CUÁL ES EL CONTEXTO ACTUAL DE LA CALIDAD EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS?**

En este capítulo recogemos los fundamentos más actuales que han motivado la aplicación de procesos de mejora de la calidad o que se vinculan de alguna manera con éstos en las bibliotecas universitarias.

En este sentido, lo que sirve de base para ello es principalmente la normativa de ámbito nacional o autonómico, donde se establece la calidad como un principio que debe impregnar a toda la institución universitaria. Normativa que a su vez deriva en el plan de calidad nacional y en los de las comunidades autónomas, y que, en mayor o menor medida, obliga a estos servicios a iniciar la evaluación, en el entorno de los objetivos que sobre calidad se plantee su universidad, bien de forma directa y expresa o, en su ausencia, en los que se establecen para toda la institución con carácter general. De esta manera, los proyectos más recientes se enmarcan en los planes de evaluación de la calidad de sus universidades, y estos, a su vez, inscritos en el plan nacional y su correspondiente autonómico.

También hay que tener en cuenta los convenios o acuerdos suscritos por cada universidad con las Consejerías correspondientes, referidos a la financiación y supeditados a principios de calidad, al introducir elementos tales como el establecimiento de objetivos, la evaluación de los resultados y la financiación ligada a la consecución de los indicadores fijados.

En el ámbito internacional existe una preocupación por conseguir una universidad de calidad, más centrada actualmente en conseguir una uniformidad en los planes de estudio, conducentes a la obtención de titulaciones que puedan tener validez en el contexto de los países implicados. Los casos más notorios son la Declaración de Bolonia en Europa y la de Compostela, que incluye además a América Latina y el Caribe.

Situamos aquí también la enseñanza de la calidad en los estudios universitarios de Biblioteconomía y Documentación, como base para la formación de actuales y futuros profesionales que están o estarán dedicados a la gestión bibliotecaria.

#### **3.1. *La normativa***

Nos encontramos por un lado con la legislación que regula a la universidad, que en el caso de Andalucía tendríamos una Ley de ámbito nacional y otra propia; y por otro la normativa referida a los planes de calidad.

La primera, la Ley Orgánica de Universidades de 2001 (LOU)<sup>12</sup>, donde lo más destacable, en cuanto al tema en cuestión, es que determina las competencias de las Comunidades Autónomas en evaluación de la calidad, el principio de mejora de la calidad del sistema universitario, la creación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), otorgándole competencias para la evaluación tanto de las enseñanzas como de la actividad investigadora, docente y de gestión, así como de los servicios y programas de las Universidades. Se establecen nuevas fórmulas para el fomento de la excelencia y se introducen en el sistema universitario mecanismos externos de evaluación de su calidad.

En su artículo 31 se centra en ella, al referirse a la garantía de calidad. Determina que su *«promoción y garantía es un fin de la política universitaria»*. Fija como objetivos la medición del rendimiento y la mejora de la gestión de las universidades. Establece la evaluación, la certificación y la acreditación como los medios para conseguir dichos objetivos. Estas funciones (aunque señala sólo la evaluación, debemos entender que se aplica a todas) corresponden a la ANECA y a los órganos de evaluación que la legislación de las Comunidades Autónomas determine.

En el desarrollo legislativo se definen los procedimientos a seguir e implanta el marco en el que se han de desplegar. Los hitos más destacables son los siguientes:

- R.D. 1947/1995, de 1 de diciembre, por el que se establece el Plan de Evaluación de la Calidad de la Universidades. Supone el inicio de los planes nacionales, y su aplicación se regula en Ordenes que versan sobre las convocatorias anuales, formación del Comité Técnico, financiación de proyectos, etc.
- Real Decreto 408/2001, de 20 de Abril<sup>13</sup> por el que se establece el II Plan de Calidad de las Universidades. Igual que ocurre con el anterior, aparecen Órdenes de desarrollo sobre modalidades, condiciones y requisitos para las concurrencias anuales al II Plan, otras para determinar los miembros de la Comisión de Coordinación Técnica, sobre la propia gestión del II Plan, etc. De ellas, por la vinculación con las bibliotecas, cabe enfati-

---

<sup>12</sup> Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. BOE nº 307 de 24 de diciembre de 2001.

<sup>13</sup> BOE nº 26 de 21 de abril de 2001

zar sobre la Orden de 7 de mayo de 2003 con la convocatoria de certificación y obtención de ayudas para la mejora de bibliotecas universitarias, y la Resolución equivalente de 2004 ya citadas.

- Real Decreto 1391/2003, de 17 de noviembre,<sup>14</sup> por el que se deroga el II Plan de Calidad de las Universidades. Para paliar esta situación, se arbitran soluciones como la del Consejo Rector de la UCUA, entidad gestora en la Comunidad Autónoma de Andalucía del II Plan de la Calidad de las Universidades, que acordó la continuación de la planificación plurianual de evaluación de las universidades andaluzas prevista en él.

El gobierno andaluz, en la Ley Andaluza de Universidades de 2003<sup>15</sup>, dicta que el órgano responsable en esta Comunidad será la Agencia Andaluza de Evaluación de la Calidad y Acreditación, con funciones directamente relacionadas con las bibliotecas: evaluación y certificación de los servicios.

La Ley eleva la importancia de la evaluación de los servicios al considerarla que servirá de apoyo a la planificación universitaria al servicio de la excelencia y para la financiación de las Universidades que incorporen este proceso.

Aparte, la Ley está impregnada a lo largo de su articulado de este principio de calidad, lo que muestra la apuesta firme por una universidad mejorada, y en consecuencia de sus bibliotecas.

La situación actual es que esos cometidos los asume la UCUA, hasta que se produzca la creación de la Agencia, inicialmente prevista a los seis meses de la entrada en vigor de la Ley, si bien, las perspectivas reales la sitúan a comienzos del próximo año.

La UCUA, creada por Resolución de 9 de noviembre de 1998, de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Educación y Ciencia, está actualmente regida por un órgano directivo constituido por el Consejero de Innovación, Ciencia y Empresa, el Secretario General de Universidades, Investigación y Tecnología (a partir de su cambio de adscripción debido a la remodelación del gobierno andaluz con el inicio de la actual legislatura),

---

<sup>14</sup> BOE n° 285 de 28 de noviembre de 2003.

<sup>15</sup> Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades. BOJA, n° 251 de diciembre de 2003, p. 27.452-27.474.

los Rectores de las Universidades Andaluzas y por el Director de la Unidad de Calidad. Cuenta también con un órgano ejecutivo, constituido por el Director y un representante de cada Universidad y de la Consejería.

De esta institución emanan los acuerdos que ponen en marcha los mecanismos para la evaluación de las universidades. De esta manera, el 2 de julio de 2003, se aprueba el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades<sup>16</sup>, con los siguientes objetivos:

- Se establecen las modalidades, condiciones y requisitos para la concurrencia al Plan.
- La continuidad de las evaluaciones planificadas para el sexenio 2001-2006 en el contexto del derogado II Plan de Calidad.
- Facilitar a las Universidades de la Comunidad Autónoma de Andalucía el establecimiento de Planes de Mejora y de Sistemas de Aseguramiento de su Calidad.
- Facilitar a las Universidades Andaluzas el cumplimiento de los objetivos marcados en los programas firmados con la Consejería de Educación y Ciencia a efectos de su financiación condicionada.

Además, en el Plan se abordan otros aspectos como:

- Proyectos institucionales. Se define como Unidad de Evaluación simple, entre otros, a cada servicio.
- Metodología
- Procedimientos
- Fases
- Financiación de proyectos de evaluación
- Apoyo a planes de calidad, etc.

En el contexto de cada universidad se aprueban sus respectivos planes, donde quedan incluidos también los servicios bibliotecarios. En la estructura universitaria nos encontramos con las unidades de calidad,<sup>17</sup> encargadas de poner en práctica dichos planes.

---

<sup>16</sup> Acuerdo de 2 de julio de 2003 por el que se establece el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades [en línea]. [Consulta: 26/7/2004]. Disponible en: [http://www.ucua.es/ucua/cal\\_andal.html](http://www.ucua.es/ucua/cal_andal.html)

<sup>17</sup> Estas no siempre presentan el mismo rango (vicerrectorados, direcciones de secretariado, etc.), ni denominación. Así por ejemplo, en la Universidad de Málaga está la Dirección de Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica.

En Andalucía existe una coincidencia en cuanto a sus bibliotecas, donde nueve universidades contemplaron el inicio de la evaluación de sus bibliotecas para el año 2003.

Esto motivó que se produjera una colaboración muy estrecha entre ellas, en el seno de la UCUA, a través del Grupo de Coordinación de la Evaluación de Bibliotecas Universitarias de Andalucía, con representación de las mismas: Universidades de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Internacional de Andalucía, Jaén, Málaga y Pablo de Olavide de Sevilla. Los logros han sido muchos desde el inicio del proceso, centrándose sobre todo en la aplicación del mismo modelo, EFQM, a través de las guías<sup>18</sup> de la UCUA, en el intercambio de experiencias, en el empleo de criterios y metodología consensuados y la planificación conjunta de mejoras.<sup>19</sup>

### **3.2. Contratos Programa**

Los contratos programa tienen su origen en la propia universidad (Autónoma de Barcelona, Barcelona, La Rioja, Las Palmas, Zaragoza, etc.), pero también en otros sectores en los que la administración interviene, tales como la sanidad (p.e. el Servicio Andaluz de Salud para la variabilidad, hospitales o atención primaria) o empresas públicas (caso de RENFE).

Supone una reorientación en la gestión de los fondos destinados a financiar la actividad universitaria, al señalarse en los propios contratos qué uso se hará del dinero y, a su vez, qué se ha conseguido con el que le fue concedido, todo ello con el ánimo de justificar ante la sociedad los recursos que ella misma pone a disposición de la entidad universitaria.

Es decir, se trata de una nueva forma de relación entre la Administración y la Universidad, basada en la fijación de objetivos, la evaluación de

---

<sup>18</sup> Las tres guías son:

- *Guía EFQM para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias.* - Córdoba: UCUA, 2002
- *Documentos para la evaluación externa de bibliotecas universitarias: convocatoria 2002. Plan Andaluz de Calidad de las Universidades 2001-2006.* - Córdoba: UCUA, 2004
- *Protocolo para la redacción del Informe Final de Bibliotecas universitarias.* - Córdoba: UCUA, 2004.

<sup>19</sup> GRUPO de Coordinación de la Evaluación de Bibliotecas Universitarias de Andalucía, UCUA. «La cooperación en la mejora de la calidad en las bibliotecas universitarias. El caso del grupo de coordinación de la UCUA en Andalucía». En: *Foro Bibliotecas y Sociedad.* - Murcia : ANABAD, 2004.

los resultados y una financiación vinculada a la consecución de los indicadores establecidos en ellos.

Esta fórmula se está empleando por parte de las Comunidades Autónomas a través de los departamentos responsables de la enseñanza superior y la investigación. Esta es la situación también en Andalucía, donde la Consejería de Educación y Ciencia estableció los propios con las universidades, y que, con el inicio de la actual legislatura, y con la reorganización de los distintos departamentos de la Junta, pasó a ser responsabilidad de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.

El procedimiento a seguir supone la «*planificación de actividades de mejora de acuerdo con unos objetivos, previamente pactados, y para los que cuenta con la financiación y con un seguimiento de los resultados por parte del gobierno regional*».<sup>20</sup>

Lo común es que estén referidos a actividades de mejora de las titulaciones, de los departamentos, las infraestructuras, los servicios, la aplicación de nuevas tecnologías, etc.

De esta manera se llega a la biblioteca, contemplada en algunos casos en dichos contratos, situación que pensamos que será la habitual en el futuro. Los casos actuales se centran en la financiación para su adaptación al espacio europeo y al modelo de biblioteca como centro de recursos para el aprendizaje y para la investigación, a mejorar sus instalaciones y servicios para su función de apoyo a la docencia, a la creación de la biblioteca digital, etc.<sup>21</sup>

Un ejemplo en el ámbito andaluz es la Universidad de Almería, donde en un contrato programa de 2004 existe el compromiso de evaluar la biblioteca, inserta dentro de una serie de acciones emprendidas para la mejora de la calidad de la docencia, la investigación y los servicios.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Universidad de la Rioja. La Universidad de la Rioja firma once nuevos contrato-programa [en línea]. [Consulta: 1/8/2004]. Disponible en: <http://www.unirioja.es/Prensa/ContratoPrograma/>

<sup>21</sup> Es el caso de: *Contracte Programa entre la Universitat Autònoma de Barcelona i la Generalitat de Catalunya, 2002-2005* [en línea]. [Consulta: 1/8/2004]. Disponible en: <http://www.uab.es/actualitat/rectorat/cp/Contracte-programa-2002-05.pdf>

<sup>22</sup> La UAL recibirá 2,4 millones de euros como financiación complementaria por cumplir con el programa de la Junta. En: *Yahoo Noticias España*, 11 de julio de 2004 [en línea]. [Consulta: 1/8/2004]. Disponible en: <http://es.news.yahoo.com/040711/4/3iv60.html>

### **3.3. *Compromisos para una universidad de calidad: Declaración de Bolonia y Declaración de Compostela***

Se han producido distintos acontecimientos en el ámbito internacional con el propósito de establecer una práctica de colaboración y reconocimiento mutuo entre las diversas comunidades universitarias. Los objetivos, aunque más orientados al estudio, a la docencia, a la investigación y a la obtención de títulos válidos para el espacio geográfico en cuestión, no cabe duda que irán más allá, que impregnarán a toda la institución, y que su biblioteca deberá jugar su papel y apoyar la consecución de los fines establecidos.

La que mayor repercusión está teniendo es la Declaración de Bolonia,<sup>23</sup> suscrita en 1999 y heredera de la Declaración de la Sorbona de 1998, a la que desde sus inicios se han ido sumando países europeos hasta los 40 actuales. Su fin es la construcción de un Espacio Europeo de Enseñanza Superior, fijando el año 2010 como límite para conseguirlo.

Entre los principios que establece, encontramos algunos que tienen mucho que ver con la calidad de las bibliotecas:

- Mejora del liderazgo, la calidad y la gestión estratégica.
- Rigurosos controles de calidad internos, rendición de cuentas y transparencia.
- Desarrollo de procesos de evaluación continua de los servicios y auditorías institucionales externas.
- Promover vínculos entre la docencia y el aprendizaje impulsados por la investigación.
- Colaboración sustentada sobre intereses, misiones y fortalezas diferentes.
- Minimizar la burocracia y evitar el exceso de reglamentación.

La repercusión parece evidente. Así, incluso se ha puesto de manifiesto en estos primeros momentos de proyectos piloto, donde los estudiantes entrevistados destacan la necesidad de mejorar aspectos de la biblioteca para poder dar respuesta a sus necesidades de información y documentación.

---

<sup>23</sup> ANECA. El Espacio Europeo de Educación Superior (Proceso de Bolonia) [en línea]. [Consulta: 14/8/2004]. Disponible en: [http://www.aneca.es/modal\\_eval/convergencia\\_bolonia.html](http://www.aneca.es/modal_eval/convergencia_bolonia.html)

*The Bologna Process – Towards the European Higher Education Area* [en línea]. [Consulta: 14/8/2004]. Disponible en: <http://www.bologna-berlin2003.de/en/basic/index.htm>

En este sentido, desde la biblioteca se ha de estar prevenido y comenzar a actuar, incluyendo estos principios y perspectivas en sus planes de mejora.

Con una finalidad similar se presentó<sup>24</sup> la Declaración de Compostela a principios de 2004, cuando coincidieron 165 universidades, de 17 países iberoamericanos, con la finalidad de construir un Espacio Común de Enseñanza Superior para Europa, América Latina y El Caribe. En ésta, también encontramos antecedentes: declaración de Río de Janeiro de 1999 y Declaración de Lima de 2001.

Entre los objetivos, destacamos los que pueden estar más relacionados con la calidad de las bibliotecas:

- Conocimiento recíproco de los sistemas de evaluación nacionales.
- Desarrollo de criterios homólogos para la evaluación de la calidad.
- Impulsar acciones de mejora de la calidad.
- Modelos homologables de evaluación y de acreditación.
- Movilidad del personal administrativo.
- Promover la creación de alianzas o consorcios que faciliten la disponibilidad y el acceso a fondos bibliográficos digitales y bases de datos.

### **3.4. La enseñanza de la calidad**

La persona que aspira a trabajar en una biblioteca requiere unos conocimientos en calidad que debe obtener en las Escuelas y Facultades de Biblioteconomía y Documentación, aunque después de pasar por ellas podrá seguir perfeccionándose en los múltiples cursos o jornadas que se organizan y cuya programación está en parte o en su totalidad dirigida a cumplir ese objetivo.

Y si la oferta de estos últimos es amplia, y quizás más orientada al profesional en ejercicio que ha de enfrentarse a un proceso de evaluación y

---

<sup>24</sup> Iberoamérica y Europa impulsan un espacio común universitario. En: *El Mundo*. Campus, 2 de marzo de 2004, p. 6.

CONFERENCIA Iberoamericana de Rectores y Responsables de Relaciones Internacionales. *Declaración de Compostela*: febrero 2004 [en línea]. [Consulta: 14/8/2004]. Disponible en: [http://www.usc.es/iberoam/comun/declaracion\\_c.htm](http://www.usc.es/iberoam/comun/declaracion_c.htm)

mejora de la calidad del centro del que es responsable de su gestión, la formación universitaria es más puntual.

De lo observado en planes de estudios de las Universidades<sup>25</sup> con el primer ciclo, diplomatura, Vic, Leon, Coruña, Carlos III y Zaragoza, lo común es que no haya asignaturas que se orienten exclusivamente hacia esta cuestión, es decir, que partan de una denominación y objetivos centrados exclusivamente en la calidad de las bibliotecas, en su evaluación o en su mejora. Sí que nos encontramos con otras que dedican uno o dos temas, o parte de ellos.

Así, hay referencias a la evaluación de la colección (p.e. obras de referencia, bases de datos), herramientas (tesauros, sistemas integrados de gestión de bibliotecas o webs), servicios (préstamo interbibliotecario o teledocumentación), recursos humanos, etc., que en cierta medida responden a las evaluaciones parciales que en la práctica se han realizado en algunas bibliotecas.

No obstante, hay excepciones, como en la Universitat de Valencia, «*Avaluació de sistemes i serveis d'informació*», si bien como optativa de un semestre de duración para la diplomatura. También en la Universidad Complutense, en su diplomatura aparece «*Evaluación y calidad en unidades de información*» como genérica y de libre elección. «*Evaluación de Aplicaciones Documentales*», también es optativa en la Universidad de Granada, y se mantiene en los nuevos planes. No obstante, en esta Universidad «*Planificación y Evaluación de Servicios Bibliotecarios*» que figuraba como troncal, con los nuevos planes se une a otra, para englobarse en «*Biblioteconomía*»

En la diplomatura, con las excepciones indicadas, se observa un déficit en formación en estas materias. Probablemente se sea consciente de este hecho, y en algún caso, como la Universidad de Murcia, aconseja al estudiante que profundice en su formación complementaria, entre otras materias, en técnicas de gestión de calidad. También, como veremos más adelante, con motivo de la convergencia europea, parece que se le va considerando y puede ganar peso, es decir créditos, en los planes resultantes.

Pensamos que para un futuro bibliotecario destinado en una biblioteca universitaria, en un puesto de la Escala B, para lo que se exige este

---

<sup>25</sup> *Centros universitarios en biblioteconomía* [en línea]. [Consulta: 1/8/2004]. Disponible en: [http://travesia.mcu.es/balizas\\_r.asp?M=Centros+universitarios+en+biblioteconom%EDa&submit1=Buscar](http://travesia.mcu.es/balizas_r.asp?M=Centros+universitarios+en+biblioteconom%EDa&submit1=Buscar)

grado, debe estar formado y preparado en estos contenidos, para participar de forma muy directa, dependiendo de las responsabilidades que tenga que asumir, en dicha gestión. Y deben ser, en un primer momento, los centros universitarios los que proporcionen esa base, aunque después se requiera profundizar más para cuestiones concretas, según el tipo de biblioteca, modelo de evaluación a utilizar, etc.

Esta opinión es avalada con las propuestas de la IFLA, que incluye entre las diez materias nucleares la de «*Evaluación cuantitativa y cualitativa de los productos de información y del uso de la biblioteca*».

La licenciatura en Documentación se creó por el Real Decreto 912/1992, de 17 de julio (BOE, nº 2216, de 27 de agosto de 1992). Las directrices de la licenciatura fijaron, a diferencia de las de la diplomatura, únicamente materias de tipo técnico o instrumental, entre las que se encontraba «*Planificación y evaluación de sistemas de información y documentación*». Lo cual le da una cierta relevancia a la materia al ser incluida en la programación de los centros que imparten este ciclo, Universidades de Extremadura, Murcia, Granada... Y en esta Universidad «*Evaluación Científica y Fuentes de Información Especializada*» se incluye como optativa.

Y pensando en el mundo laboral, lógicamente se requerirán mayores conocimientos en los puestos en los que se precise este nivel de titulación.

En cuanto al Tercer Ciclo, hay una consideración elevada, como por ejemplo ocurre en la Universidad de Granada, con un programa denominado «*Información Científica: Tratamiento, Acceso y Evaluación*», que incluye cursos como «*Evaluación, calidad y certificación de bibliotecas y servicios de información*», «*Evaluación de revistas científicas como medios de comunicación científica*». O cursos también incluidos en los programas de la Universidad de Murcia como «*Gestión de calidad en los sistemas de información de las administraciones públicas*», o en el programa «*Diseño y evaluación de proyectos en unidades de información*», aparece el curso: «*Investigación y programas de calidad en instituciones documentales*»

Quizás sería interesante una mayor presencia de cursos o, incluso, un programa que se centre en estas cuestiones.

Y esto debería ser así por la creciente importancia y aplicación que está adquiriendo en las bibliotecas, especialmente en las universitarias, pero que sin duda se extenderá necesariamente a otras, y que, tanto para los profesionales que están desarrollando sus funciones en ella, en distintas catego-

rías o escalas, como para aquellos que se incorporen en un futuro, deben ser materias que tengan aprehendidas.

Esto es lo que ha venido sucediendo últimamente desde los inicios de los estudios universitarios y con la modificación de los planes de estudios durante los últimos años. Pero también hay otro factor decisivo que se vislumbra en un horizonte cercano, el del espacio europeo, que vendrá a alterar la situación actual.

Nos podemos hacer una idea de como quedarán los estudios, y en concreto lo referente a la calidad en la *Propuesta de diseño de titulación y plan de estudios en Información y Documentación*,<sup>26</sup> desarrollada por el grupo de centros y departamentos de Biblioteconomía y Documentación, en el marco del proyecto subvencionado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), y en la que han colaborado además otras instituciones y asociaciones profesionales.

En ella se consideran, dentro de la propuesta de contenidos comunes obligatorios (troncalidad), la «*Planificación, organización y evaluación de unidades de información*», con 24 créditos, y relacionada con la mayoría de las competencias específicas.

Por otro lado, la competencia específica «*Técnicas de diagnóstico y evaluación*», con el objetivo de identificar los puntos fuertes y débiles de una organización, de un producto o de un servicio, establecer y utilizar indicadores y elaborar soluciones para mejorar la calidad, se considera para dicho contenido y para otros más: «*Fuentes de información*», «*Representación y recuperación de la información*» y «*Fundamentos y metodologías de la investigación*». Y en todas ellas en el Nivel 2, es decir:

- Mantener al día los indicadores de calidad.
- Identificar toda disfunción ocasional o crónica de un puesto de trabajo.
- Aplicar un método de control, utilizar un método de resolución de problemas.
- Identificar las principales características de uso de un producto o de un servicio

---

<sup>26</sup> *Propuesta de diseño de titulación y plan de estudios en Información y Documentación* [en línea]. [Consulta: 1/8/2004]. Disponible en: <http://www.ub.es/biblio/convergencia-europea-propuesta.html>

También se señala que todas las materias del plan de estudios han de fomentar la motivación por la calidad como competencia en el alumnado.

Si embargo, no se incluye ninguna recomendación específica para los contenidos instrumentales obligatorios y optativos.

En conclusión, hay una gran consideración para con la calidad, teniendo en cuenta la propuesta de un contenido específico dedicado a ella, aunque no íntegramente, y por la inclusión de los conceptos de competencias como elementos transversales para otros contenidos, y donde la calidad está muy presente.

#### **4. ¿POR QUÉ EVALUAR LA CALIDAD DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA?**

El objetivo primordial de la evaluación de la calidad es fácil de enunciar, se trata de mejorar la biblioteca en el sentido más amplio, o bien de uno de sus servicios, productos o procesos, si se dirige exclusivamente a uno de ellos. Aunque para el presente trabajo nos quedamos con el primer enunciado, al tratarlo desde una perspectiva de la calidad total.

A éste, hay que sumarles otros objetivos que se desprenden de él. Hablamos de la consecución de apoyos para esa mejora, de aumentar la eficacia y la eficiencia, de la reflexión sobre el trabajo, la organización y la planificación, de justificar ante la universidad y la sociedad<sup>27</sup>, e incluso podríamos incorporar dos más, el de la supervivencia y el de transmitir una imagen positiva de la biblioteca al destacar sus fortalezas.

Entramos en detalle en cada uno de ellos.

##### **4.1. *Mejorar la biblioteca***

Con carácter general se trata de corregir los puntos débiles de los recursos, procesos, servicios y productos. Como veremos, uno de los resultados de un proceso de evaluación es detectar las debilidades que presenta la biblioteca. Será el primer paso para determinar de qué manera pueden subsanarse, con la puesta en marcha de acciones que vengan a paliarlos.

---

<sup>27</sup> «Los ciudadanos, como usuarios de los servicios públicos, tienen pleno derecho a conocer cuáles son los servicios que le prestan las organizaciones estatales y a recibirlos con la mayor calidad», se indica en el Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las Cartas de Servicios y los Premios a la Calidad.

Pero no sólo esto, también hay que mantener o mejorar las fortalezas. En el mismo sentido que el anterior, serán identificados los aspectos que se estén llevando a cabo de forma correcta, dentro de unos parámetros aceptables, y que conviene esforzarse por mantenerlos o, incluso, mejorarlos.

En definitiva, ampliar la satisfacción de las necesidades y de las expectativas del usuario final, teniendo en cuenta que detrás de todo proceso de evaluación está él. En un servicio público como es la biblioteca no puede ser de otra manera, pero ahora debe hacerse con una metodología, detectando mediante diversos procedimientos cuáles son las necesidades y expectativas reales, y ajustar la oferta de servicios y productos a ellas.

Esta mejora se ha de plasmar en acciones específicas, algunos ejemplos pueden ser:

- Identificación de las Áreas de Resultado Clave.
- Conocimiento del «mercado».
- Conocimiento y normalización de los procesos de trabajo.
- Implantación de métodos objetivos de medición del rendimiento.
- Mejorar la gestión interna de la biblioteca.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Ampliar la oferta de recursos informativos, etc.

#### ***4.2. Conseguir apoyos para mejorar***

Como veíamos, mediante el proceso de evaluación detectaremos la necesidad de aplicar acciones que conduzcan a la mejora de determinados aspectos. Para ello será necesario igualmente precisar quién o quiénes tendrán que participar y de que manera y con que recursos se podrán emprender.

Por ello, es esencial contar con la colaboración y el apoyo, en primer lugar, del propio personal de la biblioteca, pero también el de la universidad y de otras instituciones que pueden estar implicadas con la biblioteca. Esto llevará en unos casos al apoyo necesario para la puesta en práctica de acciones que sólo requieren cambios organizativos y de gestión, pero que son muy importantes para adaptarse a las necesidades actuales, y en otros a conseguir apoyo para obtener recursos que necesitan financiación.

El del personal de biblioteca resulta fundamental, ya que será éste el eslabón que conecte con el usuario a la hora de aplicar todas las acciones

que tienen que ver con la prestación de servicios. Es necesaria su implicación en todos los procesos, así como conocerlos, para que su actitud sea receptiva a los cambios, e incluso que exista un compromiso para su participación directa en los planes y en los procesos que se inicien.

Este objetivo se podrá cumplir con la programación de cursos, celebración de reuniones o encuentros directos, difusión personalizada mediante comunicados, ofrecimiento abierto a participar en el proceso de evaluación, directamente en el comité de autoevaluación, en las audiencias previstas o a opinar sobre los informes, y, finalmente, a incorporarse a los grupos de calidad formados para la aplicación del plan de mejora resultante.

El apoyo institucional podrá venir de diferentes esferas. En primer lugar de las autoridades académicas de la universidad, que tendrán que valorar y decidir sobre la importancia de los resultados obtenidos, puestos de manifiesto en el proceso de evaluación, y sobre los recursos que se asignarán, así como el apoyo que se buscará en los órganos de la administración autonómica responsables de la enseñanza superior, y que, como veíamos antes, se pueden plasmar en contratos programas. También consideramos relevante el apoyo que se podrá dar, y que se está otorgando, desde la agencia de evaluación estatal y desde las autonómicas con la convocatoria de ayudas específicas para las bibliotecas. La implicación de los consorcios y de las redes de bibliotecas será de gran ayuda en la búsqueda de soluciones generalizadas para todos los miembros, siempre en el ámbito de sus competencias.

Con todo ello, se persigue la dotación de recursos de muy diversa índole: económicos, humanos, equipamiento, instalaciones, etc. En otros casos podrán venir de planes de cooperación tales como los de adquisiciones de colecciones, prestación de servicios, etc.

### **4.3. Mayor aprovechamiento de los recursos**

Partiendo del hecho de que los presupuestos de las bibliotecas universitarias no se incrementan siempre en las cantidades suficientes para atender sus necesidades, es lógica la aplicación de este principio por el que podremos conseguir la prestación de un mejor servicio o más servicios a igual coste. O desde otro enfoque, gestionar los recursos y servicios de manera excelente con los medios disponibles.

Ante la situación descrita, debemos evitar el riesgo de baje el nivel de calidad y que esto finalmente revierta en lo contrario de lo que se preten-

día: aumentar el número de usuarios y mejorar la satisfacción de sus necesidades.

Quizás no se trata tanto de una perspectiva de reducción de costes como de obtener el mayor partido a unos presupuestos contenidos. Sobre todo si nos referimos a aspectos que tengan que ver con la organización interna de la biblioteca, aquellos que inciden sobre los procesos y que en buena medida requieren de un replanteamiento tras detectar en la evaluación los puntos débiles que afectarían a la eficiencia de los mismos. Tampoco hay que olvidar los que tienen que ver con los recursos, puesto que estos son difíciles de mantener al estar en constante incremento, debido a la inflación y a las tendencias coyunturales o del mercado: costes salariales, precio de suscripciones, etc. En este sentido, hay que considerar los que requieren una revisión constante y actualización, caso de los relacionados con las tecnologías de la información.

Para hablar de eficacia y eficiencia, la calidad de estos otros recursos (humanos, tecnológicos, materiales bibliográficos...) ha de evaluarse con vistas a su mejora, que se conseguirá con acciones tales como la formación y capacitación del personal, actualización de software y hardware, seguimiento del uso de la colección, etc.

La característica común es precisamente que esa revisión ha de ser constante para conseguir el objetivo.

#### **4.4. Reflexión**

En la línea de lo apuntado en el apartado anterior, en el momento en el que realizamos las evaluaciones debe producirse una reflexión por parte de todos los relacionados con el proceso, y no sólo de los más directamente implicados por asumir funciones específicas en el mismo.

Así, toda la plantilla tiene la oportunidad de valorar aspectos tales como el trabajo desarrollado, los procesos, los servicios prestados, los resultados obtenidos, etc., tanto de forma global en el servicio, como por la unidad en la que desempeñe su trabajo, y contribuir con sus propias opiniones de diversas maneras. Puede trasladarlas a los distintos comités de evaluación para que se contemplen en los informes correspondientes, en los distintos momentos en los que se les solicitará o se les convocará para ello, y también son reflexiones que pueden servirles para mejorar su unidad o para sí mismos, como integrantes de un engranaje que posibilita la prestación de un

servicio de calidad, y cuya participación es fundamental en la búsqueda de la mejora continua.

#### **4.5. *Justificar o rendir cuentas ante la universidad y la sociedad***

De cara a la sociedad, la biblioteca, como servicio de la universidad, debe impregnarse de los compromisos que esta tiene. Así, en el *Cuestionario de evaluación de servicios*<sup>28</sup> del II Plan de Calidad de las Universidades, se destaca que «*como consecuencia de la autonomía universitaria, de una racionalidad basada en el control y la planificación centralizada se ha ido pasando a otra que acentúa el principio de autorregulación y la contrapartida exigida por los gobiernos ha sido la exigencia de una rendición de cuentas (Accountability) a fin de demostrar que las decisiones y las acciones de la universidad están dirigidas a la mejora de la calidad*».

En este mismo documento se incluyen también otros objetivos que debe cumplir la evaluación, que son, aunque con un enfoque general de la institución, extensibles a la biblioteca. De entre ellos, por la relación que guarda con este epígrafe, destacamos:

- Todo usuario / cliente tiene derecho a conocer datos y especificaciones acerca de la calidad ofrecida por la institución en la que ingresa y desarrolla su formación.
- Las universidades, como todo servicio público, han de ofrecer evidencia a la sociedad de la calidad de su acción.

En un ámbito más interno, aunque en parte para cumplir esos mismos objetivos, la biblioteca debe justificar a la universidad cómo se han gestionado todos los recursos que ésta pone a su disposición y valorar la consecución de sus propios objetivos y metas, demostrando que las decisiones y las acciones están dirigidas a la mejora de la calidad, así como mostrando la eficacia y eficiencia de los procedimientos y servicios, y los niveles de calidad conseguidos.

#### **4.6. *Transmitir una imagen positiva de la biblioteca al destacar sus fortalezas***

Se presenta también una oportunidad derivada de la evaluación consistente en reforzar la imagen de la biblioteca al destacar sus fortalezas en

---

<sup>28</sup> *II Plan de la Calidad de las Universidades. Cuestionario de evaluación de servicios*. Madrid: Consejo de Universidades, Secretaría General, 2001.

los informes preceptivos. Dichos informes se hacen públicos en las webs, se distribuyen copias en papel, se publican en las intranets, se editan... Se hace, en definitiva, una amplia difusión, para conocimiento de la comunidad universitaria propia, en primera instancia, y ajena, de sus responsables académicos, de la sociedad en general, y también, en un ámbito más próximo, de la propia biblioteca, para nosotros mismos.

Independientemente del modelo, como veremos más adelante, una de las cuestiones que aparece de forma destacada en dichos informes son los puntos fuertes detectados para cada aspecto o criterio evaluado.

De esta forma, el lector podrá apreciar las cosas que se hacen bien y obtener una imagen reforzada y compensada.

## 5. ¿CÓMO EVALUAR LA CALIDAD DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA?

### 5.1. *La elección del modelo*

Los modelos seguidos en nuestro país, desde la perspectiva desarrollada en este trabajo, son básicamente dos, el del Reino Unido, que se tuvo en cuenta<sup>29</sup> para la elaboración de la *Guía de evaluación de los servicios bibliotecarios*,<sup>30</sup> y el de la EFQM.

Dicha Guía, desarrollada inicialmente para las universidades catalanas, está basada en el análisis de la integración de la biblioteca en la universidad, su organización, procesos y oferta de servicios, sus recursos y resultados en cuanto a la satisfacción de los usuarios y a la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios.

Ésta, además del área geográfica indicada, ha sido empleada por otras universidades, caso de la Universidad Carlos III,<sup>31</sup> Universidad de la

---

<sup>29</sup> *La evaluación de las bibliotecas de las universidades públicas de Cataluña: resumen*. Agencia per la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya: Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya, 2003.

<sup>30</sup> *Guia d'avaluació dels serveis bibliotecaris* [en línea]. [Consulta: 6/9/2004]. Disponible en: <http://www.bib.ub.es/bub/avalua/guia.pdf>

<sup>31</sup> UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID. BIBLIOTECA. *Informe de Autoevaluación Interna* [en línea]. [Consulta: 6/9/2004]. Disponible en: <http://www.uc3m.es/uc3m/serv/BIB/EVA/autoestudio.htm>

Rioja, etc. También lo recoge, en su versión en castellano, el Consejo de Coordinación Universitaria entre los documentos dedicados a la evaluación.<sup>32</sup>

### 5.1.1. EL MODELO DE EXCELENCIA DE LA EFQM

El modelo EFQM tiene especial relevancia para nosotros puesto que ha sido el asumido por la UCUA y aplicado por nueve universidades andaluzas. Es por ello por lo que en este capítulo incidiremos en su descripción. Aunque no sólo ha sido en nuestra comunidad, otras universidades como la de Salamanca, Valladolid,<sup>33</sup> etc., lo han utilizado con el mismo propósito.

Aparte, también es el modelo adoptado por la ANECA para la evaluación de los servicios universitarios, para lo que tiene elaborada una guía adaptada a los mismos,<sup>34</sup> al igual que ocurre en la UCUA.<sup>35</sup>

En el contexto universitario recibe el apoyo del Grupo de Universidades vinculado al Club de Gestión de la Calidad, integrado por 24 universidades públicas y privadas y por el Consejo de Universidades. Creado en 1996, se fijó la misión de «fomentar la aplicación de la gestión de la Calidad Total en la universidad, tomando como referencia el Modelo Europeo de la EFQM, para contribuir a dinamizar su proceso de mejora continua con el intercambio de experiencias y fórmulas innovadoras».<sup>36</sup>

El modelo EFQM, de la European Foundation Quality Management,<sup>37</sup> permite detectar las fortalezas y debilidades de la institución evaluada, mediante el análisis de evidencias, información, datos, indicadores, etc.,

---

<sup>32</sup> *Guía de Evaluación de bibliotecas y Guía de evaluación externa de los servicios bibliotecarios* [en línea]. [Consulta: 6/9/2004]. Disponible en: <http://www.mec.es/educa/ccuniv/html/calidad/index.html>

<sup>33</sup> UNIVERSIDAD DE VALLADOLID. BIBLIOTECA. *Informe de Autoevaluación de la Biblioteca*. – Valladolid : Universidad, 2004 [en línea]. [Consulta: 6/9/2004]. Disponible en: <http://www.uva.es/ficheros/fich40fe673c95040.doc>

<sup>34</sup> *Guía de evaluación de servicios y Guía para evaluadores externos de servicios universitarios*. [en línea]. [Consulta: 9/9/2004]. Disponible en: <http://www.mec.es/educa/ccuniv/html/calidad/index.html>

<sup>35</sup> REBOLLOSO PACHECO, Enrique, FERNÁNDEZ RAMÍREZ, Baltasar, CANTÓN ANDRÉS, M<sup>º</sup> del Pilar. *Guía de evaluación de servicios universitarios*. – Almería: UCUA, 2003.

<sup>36</sup> MASSÓ PÉREZ, Xavier. *¿Qué ventajas tiene el modelo EFQM para las universidades?* [en línea]. [Consulta: 6/9/2004]. Disponible en: <http://www.umh.es/calidad/es/XavierMasso.htm>

<sup>37</sup> European Foundation Quality Management <http://www.efqm.org>

basándose en los principios de la participación de todos los grupos de interés y el consenso, con el propósito de realizar propuestas de mejoras y materializarlas en un plan de actuación.

El modelo puede ir más allá y emplearse como herramienta para el benchmarking y para la acreditación.<sup>38</sup>

Existen tres versiones o adaptaciones del mismo, si bien el modelo es único. Está la referida a grandes empresas, otra para pequeñas y medianas empresas y, la tercera, dedicada al sector público y organizaciones del voluntariado. Hay un compromiso de revisión bienal, lo cual le confiere una actualización y ajuste a los nuevos tiempos, a la par que le permite enriquecerse con las experiencias llevadas a cabo, así como con la introducción de nuevos elementos que posibilitan que sea más claro e inteligible.<sup>39</sup>

A esas versiones genéricas se suman las que se efectúan para casos más concretos, como los indicados anteriormente para los servicios universitarios, o más concretamente la Guía, Documentos y Protocolo adaptados específicamente para bibliotecas universitarias por parte de la UCUA.<sup>40</sup>

### **5.1.2. LAS GUÍAS: HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO A LA CASUÍSTICA DE LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

En el último caso indicado en el párrafo anterior, nos encontramos con las herramientas imprescindibles para el desarrollo del proceso de evaluación.

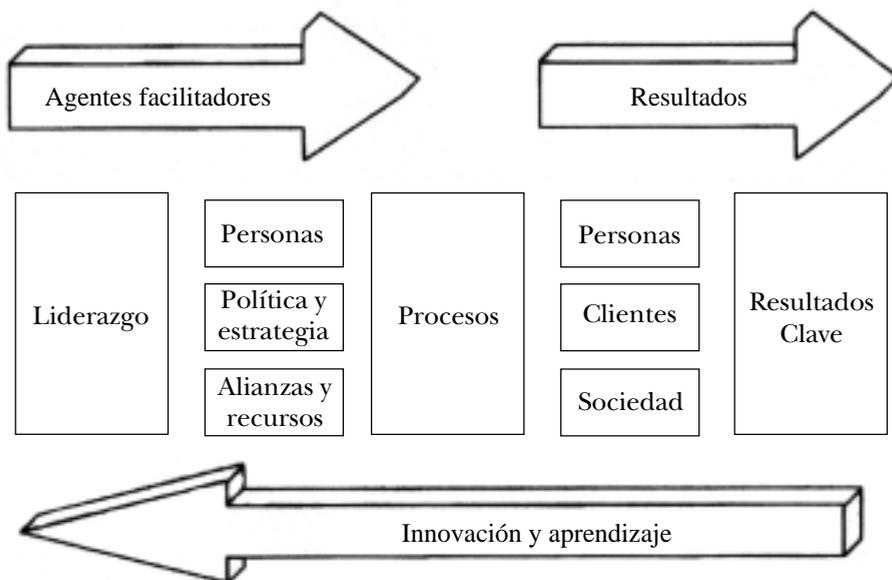
Por un lado, la Guía EFQM para la autoevaluación muestra todo el camino a seguir en esa fase, la definición de los criterios (representados en el gráfico siguiente) y demás elementos necesarios.

---

<sup>38</sup> Massó, Xavier, o.c.

<sup>39</sup> *Actualización del modelo EFQM de excelencia* [en línea]. [Consulta: 6/9/2004]. Disponible en: [http://www.infocalidad.net/calidad\\_total/110403a.doc](http://www.infocalidad.net/calidad_total/110403a.doc)

<sup>40</sup> O.c.



Fuente: Guía EFQM para la autoevaluación de bibliotecas universitarias

Esta va a ser el instrumento básico tanto para la comprensión de aspectos básicos de partida sobre el alcance del proceso y la orientación que debe tener, así como de la metodología a emplear durante el mismo.

En este sentido, son destacables las indicaciones que aporta sobre la composición del comité de autoevaluación, su estructura interna, funciones y plan de trabajo; también, los mecanismos para facilitar la comunicación de la evaluación y las formas en las que la comunidad podrá participar en ella; y, por supuesto, los detalles sobre la confección del Informe de Autoevaluación, con la descripción de las actividades que se evaluarán, la información y documentación que habrá de emplearse, la estructura y contenido, así como la descripción detallada de cada criterio, con indicación de evidencias y preguntas orientativas (en el volumen anexo a la Guía) para ayudar a detectarlas.

La Guía se completa con las tablas de datos e indicadores a emplear, la matriz de excelencia y las directrices para la evaluación de las bibliotecas de centro en el marco de la evaluación de titulaciones, departamentos y otras unidades de gestión.

Los Documentos para la evaluación externa de bibliotecas universitarias, centrados en esa fase, definen cuáles son los objetivos de la misma,

cómo ha de prepararse, coordinarse y qué acciones se realizarán para su correcta conclusión. Destacan los aspectos referidos al comité que se ha de encargar del proceso, en aspectos tales como perfil, estructura, funciones, organización del trabajo, tareas a realizar, etc.; también pormenoriza todos los matices de su visita, al tratarse de una programación bastante dilatada y variada (se han de combinar entrevistas y audiencias con visitas a instalaciones y tiempo para su trabajo y deliberación); la elaboración del Informe de Evaluación Externa es abordado con gran detalle, con recomendaciones sobre su realización, estructura y plazo de entrega; y otros asuntos tales como lo relativo a la formulación de juicios de valor contrastando las informaciones recabadas a partir de las diversas fuentes con las que cuenta (Informe de Autoevaluación, las entrevistas, las visitas a las instalaciones y la documentación adicional requerida), grupos a entrevistar, información a recabar en las visitas, análisis de la documentación solicitada, directrices a la biblioteca sobre todos los preparativos, etc.

Dichos Documentos también contienen las dos Herramientas preparadas para facilitar la labor a dicho comité. La primera para el trabajo de análisis de la Biblioteca a través de las cuatro fuentes indicadas, y la segunda, para la síntesis de todo ello, dedicada plenamente a la elaboración del Informe de Evaluación Externa.

Para la última fase, descrita con detalle más adelante, en el seno de la UCUA y del Plan Andaluz de Calidad de las Universidades, se ha preparado el *Protocolo para la redacción del informe final*. En él, además de la identificación de la biblioteca y del proceso de evaluación, se pide una valoración de contraste entre los procesos de evaluación interno y externo, para destacar las principales coincidencias y discrepancias entre sus respectivos informes. También se incluye un apartado para sintetizar los resultados de la evaluación referidos a cada subcriterio, y otro para los puntos fuertes y débiles. Se completa con el Plan de Mejora donde se incluirán las acciones encaminadas a mejorar las debilidades, con la indicación de la prioridad, responsables de ejecutarlas, y, para su posterior seguimiento, indicadores y fechas máximas para cumplirlas.

### **5.1.3. VALORACIÓN DEL MODELO EFQM**

Las ventajas del modelo son muchas:

- Muestra la situación de la biblioteca en la trayectoria hacia la excelencia, ayudando a identificar problemas y sus soluciones.

- Facilita una revisión de la biblioteca en todos sus aspectos.
- Sirve de base para el proceso de planificación y de gestión: al permitir detectar los puntos fuertes, débiles y preparar acciones para mejorarlos, así como la posibilidad de benchmarking.
- Actualización constante: además de lo indicado se puede agregar la redefinición de conceptos, incorporación de subcriterios, replanteamiento de otros, etc.
- Puesto en práctica en muchos ámbitos.
- Carácter transversal del modelo: distintos temas (comunicación, responsabilidad social, creatividad e innovación, clientes, gobierno de la organización, conocimiento, mercado y definición del mercado, personas de la organización, metodología de procesos, proveedores/partners y sostenibilidad) están presentes a lo largo de él, en diferentes criterios y subcriterios. Así se responde a la lógica de que al aplicar una acción de mejora se incidirá sobre más de un aspecto, al estar éste tratado desde diferentes ópticas, según el criterio donde se encuentre.
- Presencia de criterios novedosos a la par que relevantes: así se pone de manifiesto la importancia del liderazgo, al considerar que son los líderes, en sentido amplio, los responsables en última instancia de dirigir la biblioteca hacia un nuevo rumbo cuando es preciso el cambio, aparte de ser los que orientan la consecución de la misión y los objetivos de la misma. De igual manera el de política y estrategia para conseguir dicha misión, siempre basadas en las necesidades de los grupos de interés. También situamos en este punto la gestión de las alianzas externas, en un contexto como el nuestro en el que resulta tan patente su importancia y que se materializa a través de redes, consorcios y otras formas de colaboración. El impacto social, aunque es al que menos peso se le otorga, se destaca en un criterio, lo cual va en la línea de la rendición de cuentas necesaria que debe hacer cualquier administración pública, y que, por otro lado, es un objetivo de la evaluación, y quizás no sólo desde la perspectiva presupuestaria, sino también del beneficio que, como servicio público, obtiene la sociedad en general de la biblioteca.

Y si le añadimos las aportadas por la Guía y Documentos de la UCUA, tendríamos:

- Orientación completa a lo largo de todas las fases.
- Instrucción sobre la interpretación de los criterios y subcriterios.
- Consejo sobre las principales evidencias a considerar.
- Identificación de los datos, indicadores, información y documentación a tener en cuenta.
- Modelos de encuestas, etc.

A estos habría que incorporarles otras derivadas del Grupo de Bibliotecas de la UCUA:<sup>41</sup>

- Detalle de la metodología a utilizar.
- Definición y delimitación de ítems que pudieran ser objeto de interpretaciones.
- Definición de un conjunto de indicadores así como la explicación de su alcance y elaboración.
- Muestra de la encuesta y redefinición de formularios, etc.

Los inconvenientes que observamos en el modelo parten principalmente del lenguaje y los términos empleados y, por tanto de las dificultades que puede surgir en la interpretación del sentido exacto de los subcriterios. Por ello, es importante la labor de revisión antes mencionada y, en el caso de las universidades andaluzas, el trabajo desarrollado en el seno de la UCUA.<sup>42</sup>

También, que *»posiblemente la problemática más importante de este modelo es que, aunque existen distintas metodologías para el desarrollo de la evaluación, ésta es tan buena como lo son los evaluadores»*.<sup>43</sup>

#### **5.1.4. SOBRE LA APLICACIÓN DEL MODELO**

Comprobada la validez del modelo para las bibliotecas universitarias, una iniciativa de gran interés sería su adaptación a otras tipologías.

---

<sup>41</sup> «La cooperación en la mejora de la calidad en las bibliotecas universitarias. El caso del Grupo de Coordinación de la UCUA en Andalucía», o.c.

<sup>42</sup> O.c.

<sup>43</sup> *Calidad total: EFQM e ISO 9000, diferencias y similitudes* [en línea]. [Consulta: 6/9/2004]. Disponible en: [http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/v\\_imprimir.php?id=109](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/v_imprimir.php?id=109)

Dadas las experiencias, llevarlo a cabo para bibliotecas que guarden similitudes estructurales con las universitarias no requeriría un gran esfuerzo. Este sería el caso de bibliotecas públicas con varias sucursales, tales como las municipales de localidades medianas y grandes; otras con instalaciones centralizadas pero de cierta envergadura, caso de bibliotecas públicas provinciales o autonómicas; especializadas, etc.

El ofrecimiento de la UCUA para el empleo de sus documentos de trabajo y asesoramiento son sin duda a tener en cuenta para aquellas instituciones, universitarias o no, que quieran utilizar el modelo EFQM.

## **5.2. Los pasos para la evaluación**

Para tratar este asunto volvemos a centrarnos en la perspectiva de la calidad total de la biblioteca y según se orienta actualmente. Es decir, no se plantea para casos de evaluaciones de servicios concretos, ni las que tuvieron lugar hace ya algún tiempo.

En este sentido, el planteamiento inicial parte con la inclusión de la biblioteca en el plan plurianual de evaluación de la universidad, gestionado por la unidad de calidad de la institución, a través del cual se participa en el Plan Nacional y en el autonómico, en el caso de Andalucía, en el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.

En dicho plan plurianual se fija la fecha de inicio y las fases que se sucederán:

1. Autoevaluación: es el proceso de evaluación interna del servicio. Lo realiza el Comité de Autoevaluación, que cuenta con el apoyo de dicha unidad.
2. Evaluación Externa: la biblioteca es visitada por un Comité de Expertos Externos (CEE), que revisará el informe de autoevaluación, visitará las instalaciones y se entrevistará con los usuarios y el personal. Con sus propios juicios de valor y conclusiones redactará el Informe de Evaluación Externa.
3. Redacción y aprobación del informe final de evaluación: el Comité de Autoevaluación, a partir del informe de autoevaluación, más el informe de evaluación externa, elaborará el informe final.
4. Redacción de un informe por la UCUA, donde se refleja el resultado de las distintas bibliotecas universitarias.

5. A partir de los informes finales de los distintos servicios, titulaciones, etc., se redacta el Informe sobre la Calidad de la Universidad.
6. Redacción y aprobación por el Consejo de Universidades del Informe sobre la Calidad del Sistema Universitario y elaboración de un Plan de Seguimiento.

Nos vamos a referir a las tres primeras por ser las fases que son lideradas por la biblioteca o desarrolladas en ella.

### **5.2.1. AUTOEVALUACIÓN**

Se inicia con la convocatoria y constitución del Comité de Evaluación Interna (CEI), superada previamente una fase para la selección del mismo, caracterizada por su participación voluntaria y su carácter transversal. Se trata de asumir tareas adicionales a las habituales, que representan una carga de trabajo añadida, por personas procedentes de los distintos servicios, situaciones y responsabilidades, usuarios y cargos académicos, de tal forma que todas las visiones que pueda haber sobre el servicio queden representadas en el mismo. Esto puede originar un CEI numeroso en su composición, por lo que se tendrán que combinar los criterios apuntados con los de operatividad y eficacia, para determinar el número más apropiado según el caso.

Al tener ese carácter transversal, podemos encontrarnos con participantes que no estén familiarizados y no tengan los conocimientos suficientes, por lo que se requiere una formación previa sobre los cometidos, el modelo a seguir, etc., que puede verse complementada por la asistencia a cursos o jornadas externas específicamente dirigidos a estos comités.<sup>44</sup>

Las siguientes cuestiones sobre las que hay que decidir en un primer momento son la elección del modelo a seguir para el proceso, en la línea de lo apuntado anteriormente, el calendario de trabajo y el plan de comunicación.

Para iniciar las tareas se puede y se suele recurrir a la constitución de subcomités, a partir del CEI, especialmente cuando su composición es amplia, lo cual le dará también agilidad al poder repartir las tareas y el análisis de criterios.

---

<sup>44</sup> La UCUA organizó unas jornadas para la formación de los comités de autoevaluación previas al inicio de los procesos puestos en marcha simultáneamente por nueve universidades andaluzas en 2003.

La siguiente tarea se centrará en la recopilación de información y su análisis. Para ello se hará acopio de toda aquella que sirva para determinar evidencias. Su procedencia será variada: de la dirección de la biblioteca, de sus servicios generales, de las bibliotecas de centros, etc.

Por otro lado, es necesario la obtención de datos generales de la universidad (PDI, alumnos, presupuesto, etc.) y de la biblioteca, especialmente los relativos a usuarios, recursos de información, recursos humanos, recursos económicos destinados a adquisición de recursos de información en los últimos años, instalaciones, equipamiento y servicios prestados.

Estos datos deberán ser recogidos y tratados con el máximo rigor, puesto que además de ser fuente para establecer juicios de valor, se emplearán en muchos casos para construir indicadores.

Partiendo de la consideración de indicador como la «*ratio que sirve para la toma de decisiones, que permite apreciar características o rasgos mensurables o cuantificables, que también puede representar hechos relevantes relacionados con la actividad de la organización, y que por consiguiente permite analizar su evolución*»,<sup>45</sup> y que «*sería el resultado numérico de cuantificar las distintas actividades realizadas por los servicios bibliotecarios para determinar en que grado se han conseguido los objetivos previstos en un periodo de tiempo concreto o su evolución*»,<sup>46</sup> se han de definir aquellos que se refieran a las áreas clave, en un periodo de tiempo suficiente para obtener una perspectiva de su evolución.

Estos serán determinantes para el análisis de los criterios de gestión del personal, alianzas y recursos, procesos y, principalmente, de todos los de resultados. En el caso de la UCUA, se establecieron por parte del Grupo de Trabajo de Coordinación de los Procesos de Evaluación un conjunto de 26 indicadores empleados por todas las bibliotecas pertenecientes al Grupo.<sup>47</sup>

La importancia de los indicadores se pone de manifiesto en el propio II Plan de Calidad,<sup>48</sup> al establecer la creación de un catálogo de indicadores como sistema de información sobre el estado del proceso de

---

<sup>45</sup> BENAVIDES VELASCO, C.A., QUINTANA GARCÍA, C. O.c.

<sup>46</sup> *Planificación, gestión y evaluación de servicios bibliotecarios* [en línea]. [Consulta: 6/9/2004]. Disponible en: <http://web.usal.es/~alar/Bibweb/Temario/Gestion.PDF>

<sup>47</sup> Aparecen publicados como anexo en: «La cooperación en la mejora de la calidad en las bibliotecas universitarias. El caso del grupo de coordinación de la UCUA en Andalucía», o.c.

<sup>48</sup> art. 1 del Real Decreto 408/2001.

evaluación. También existe intención por parte de la UCUA de adaptar el del Consejo de Universidades a la realidad andaluza. Parece claro que se trata de un asunto delicado y que, por tanto, requiere del consenso de las universidades.

Otra información a recabar es la cualitativa, es decir, la opinión que la comunidad universitaria tiene sobre los distintos aspectos del servicio. En este caso, se puede recurrir a encuentros directos, buscando el diálogo, a través de entrevistas, reuniones, etc.

En un proceso de estas características es muy interesante por el doble papel que se cumple empleando estos sistemas. Por un lado, podemos obtener la información que se persigue, como elemento base para el análisis de criterios, sobre todo para el de gestión de personal y de resultados en él y en los clientes, al mantener dichos encuentros con estos colectivos. El otro fin que alcanzamos es el de informar de primera mano sobre el proceso. Pensamos que es fundamental llegar a todo el personal de la biblioteca, para que comprenda de forma precisa y sin ambigüedades el alcance de la evaluación y la necesidad de su implicación en el proceso de mejora.

También es obligado el método de la encuesta, precisamente por su rigor y por las posibilidades de su tratamiento y análisis, así como de la facilidad que ofrece para obtener conclusiones.

Para ello tendremos que dirigirla a los distintos sectores de usuarios, bien a la totalidad de sus miembros, caso de los menos numerosos: PDI, estudiantes de tercer ciclo y personal de administración y servicios. O bien a una muestra, en caso contrario: estudiantes de primer y segundo ciclo.<sup>49</sup> Incluso podría contemplarse a otros sectores como usuarios externos, proveedores, etc.

Las preguntas de los formularios han de centrarse en las áreas clave, al menos en:

- Instalaciones.
- Recursos.
- Servicios.

---

<sup>49</sup> En el caso de las bibliotecas universitarias andaluzas que inician su evaluación en 2003, establecieron una muestra del 5%, además de los criterios para el reparto de los formularios, tal como se indica en: La cooperación en la mejora de la calidad en las bibliotecas universitarias: el caso del Grupo de Coordinación de la UCUA en Andalucía. O.c.

- Atención al usuario.
- Formación de usuarios.
- Personal.

El modo de repartirlos más idóneo será personalmente, de forma directa (sobre todo en el caso de estudiantes, para conseguir la obtención completa de la muestra seleccionada), por correo (en el caso del resto de los miembros de la comunidad universitaria o los externos a ella) o en los mostradores de información.

Su análisis deberá efectuarse al menos por cada sector de usuario, por centro, si son varios, teniendo en cuenta las áreas clave antes indicadas, y otros criterios como biblioteca frecuentada, etc.

Con todo ello, documentación, datos, indicadores, entrevistas y encuesta, tendremos la base para el análisis en profundidad de cada criterio, y para obtener las evidencias que se ponen de manifiesto a través de las reflexiones, observaciones, opiniones, etc., de los distintos participantes (CEI, colaboradores, usuarios...), y que sirven para detectar sus fortalezas y debilidades, así como para plantear las acciones de mejora, destacando las prioritarias, calendario de aplicación, responsables de llevarlas a cabo, etc.

Esto será lo que constituya el borrador del Informe de Autoevaluación, que será publicado y difundido para su conocimiento por toda la comunidad universitaria, a la par que se solicita que se revise y se envíen sugerencias, para finalmente redactar el Informe definitivo y dar por concluida esta fase.

Un esquema típico de la estructura de este informe sería:

- **Introducción**
  - o Vinculación con la evaluación institucional
  - o Modelo utilizado
  - o Composición del CEI
  - o Desarrollo del proceso
- **Criterio 1. Liderazgo** (estructura similar para el resto de criterios)
  - o Subcriterios
  - o Puntos fuertes
  - o Puntos débiles
  - o Propuestas de mejora

- ...
- **Criterio 9: resultados clave**
- **Anexos**, pueden ser, entre otros:
  - o Estructura de la biblioteca universitaria
  - o Tabla resumen de puntos fuertes y débiles
  - o Tabla de propuestas de mejora
  - o Tablas de datos
  - o Indicadores
  - o Calendario de la evaluación
  - o Encuesta
  - o Evaluación del autoinforme y del proceso.

### 5.2.2. EVALUACIÓN EXTERNA

El fin de esta fase es también la de elaborar un informe, pero en esta ocasión realizado por expertos externos a la universidad donde se ubica la biblioteca, y basado en la revisión del proceso y del autoinforme, en las visitas a las instalaciones y las audiencias y entrevistas con usuarios y personal de la plantilla.

En concreto, se trata de contrastar la información recabada de esas fuentes, analizar su coherencia y comprobar si son compartidas y están apoyadas en hechos y evidencias, para, de esta manera, *«formular juicios de valor sobre el diseño, la organización, el desarrollo de los procesos y los resultados de la biblioteca, en relación con los objetivos propios de la misma, con el fin de estimar su calidad y proponer acciones de mejora»*.<sup>50</sup>

Es decir, se analiza cada criterio, con el apoyo, descarte o ampliación de los puntos fuertes y débiles indicados en la fase de autoevaluación y, de igual manera, se actúa con las propuestas de mejora.

Esto servirá para proporcionar a los miembros de la biblioteca evaluada una base para que puedan reflexionar sobre su propia realidad desde una perspectiva externa, sin que esté mediatizada por el conocimiento previo o cualquier prejuicio. En definitiva, no se contempla como fiscalización

---

<sup>50</sup> De esta manera se enuncia en: Documentos para la evaluación externa de bibliotecas universitarias: convocatoria 2002. Plan Andaluz de Calidad de las Universidades 2001-2006. O.c.

alguna, sino como una ayuda a la reflexión general que supone el proceso y para la mejora que se pretende.

Para conseguir este objetivo, el CEE debe organizar su trabajo, encuadrado en tres momentos del desarrollo de esta fase.

En un primer momento, debe estar preparado para abordar su tarea, para lo cual se puede completar su formación con el conocimiento de las herramientas que deberá emplear (guía de evaluación externa) o la que se ha utilizado en la fase anterior (guía de autoevaluación). Esta resulta necesaria para conocer el trabajo realizado por el comité de autoevaluación. Así, se podrá analizar el informe de autoevaluación y obtener una primera valoración de la biblioteca, e identificar aspectos que deban ser aclarados, recabados o contrastados.

Lógicamente, será la guía de evaluación externa la que le orientará durante el proceso en aspectos tales como las tareas a realizar, su organización interna, plan de trabajo, colectivos a entrevistar, elaboración del informe, etc.

En este sentido, la Guía del Plan Andaluz es muy exhaustiva a la par que precisa en cada una de esas cuestiones. Contempla una serie de herramientas para orientar y facilitar el análisis, la síntesis y la valoración del proceso. Además, está apoyada por un programa informático, con una estructura similar, para agilizar dichas tareas y la confección del informe.

Un segundo momento estará centrado en la visita que realice el comité de expertos a la universidad. Aquí podrá contrastar y completar el trabajo previo indicado anteriormente con la información que obtendrá de las entrevistas y reuniones, de la observación de las instalaciones y de las opiniones de los trabajadores y usuarios, en el recorrido que efectúe. A lo que hay que sumar el análisis de la documentación adicional que pudieran recabar.

En una fase final, el CEE comunicará sus conclusiones, primero de forma provisional y oral cuando concluya su estancia en la institución; y mediante informe escrito posteriormente. Es especialmente importante que en el primero de ellos se puedan resaltar los aspectos que deban ser objeto de mejora urgente, con el propósito de acometerlos cuanto antes.

En líneas generales, el Informe del CEE tiene una finalidad muy práctica, como hemos comentado, por lo que ha de ser relativamente breve, consensado, tanto en el ámbito del propio Comité, como con el de

autoevaluación, claro y preciso, crítico, constructivo y confidencial, teniendo en cuenta a quién va dirigido y para qué se realiza.

### **5.2.3. REDACCIÓN DEL INFORME FINAL**

Aunque parezca otra cosa por su denominación, en realidad se trata del principio. Supone el punto de partida del plan de mejora, con la puesta en marcha de las acciones contempladas en el mismo. Es decir, se trata del inicio de las mejoras conforme a una metodología más sistemática.

Es el principio también porque supone una nueva forma de gestión, especialmente cuando se trate de la primera ocasión en la que se evalúa la biblioteca, ya que es el comienzo de una gestión basada en los principios de calidad propiamente dicha. Sobre esto entraremos en detalles más adelante.

Esta fase es la síntesis e integración de las dos anteriores y de sus informes, tal como se mencionaba al hablar del Protocolo para su redacción, y es de nuevo el comité de autoevaluación el encargado de su elaboración.

Aspectos tales como la participación y la publicidad vuelven a ser aspectos fundamentales, para lo que se requiere su difusión y conocimiento por parte de toda la comunidad universitaria y por la sociedad, antes de su redacción definitiva; así como favorecer que puedan manifestar su opinión y sus sugerencias, a fin de integrarlas y preparar el informe final, el cuál también se publicará por los mismos procedimientos y medios, aparte de editarlo, si se considera oportuno.

## **6. ¿Y DESPUÉS QUÉ?**

El esfuerzo de muchos meses de trabajo de evaluación se ve plasmado en el Informe final, como producto sintético del diagnóstico y de la visión que desde muchas perspectivas, tanto internas como externas, se tiene de la biblioteca.

Quizás la evaluación no viene a descubrir nada que de antemano no se sepa. Es cierto que para los equipos de dirección de la biblioteca y para los miembros de su plantilla, que son los que están en el día a día de los procesos, en contacto con el usuario, etc., a priori no se les escape ningún detalle de los que ahora se reflejarán en el Informe.

Lo que sí aporta la metodología empleada es la ratificación de los mismos y una visión priorizada de los problemas que habrá que resolver, con las soluciones, los medios para lograrlas, los responsables y el compromiso de cuándo se solventarán.

No obstante, a veces pueden resaltarse cuestiones no previstas. Excepciones que confirman la regla expuesta, donde se demuestra, a través de las encuestas o las entrevistas, que la visión que se tiene internamente de algún servicio o producto de la biblioteca no coincide con la percibida desde el exterior, entendiendo por éste al usuario, la sociedad...

### **6.1. *El Plan de Mejora***

Ya desde los primeros momentos de la evaluación comenzamos a proyectar el plan de mejora. En el primer documento, el borrador del Informe de Autoevaluación, deben aparecer las propuestas de mejora que se perciben como soluciones a los problemas o debilidades. Estas se irán enriqueciendo por el camino descrito anteriormente hasta llegar al Plan de Mejora.

Sin duda, la peculiaridad que debe cumplir éste es la viabilidad, es decir, que las iniciativas que se establezcan sean realistas y abordables. Los recursos y medios necesarios, los responsables de ejecutarlas y el calendario deben estar definidos con esa visión. Además, la inclusión de un indicador de seguimiento responderá al compromiso de la biblioteca y de la universidad por alcanzar los resultados. Éste será el referente para el seguimiento continuo de la aplicación de las acciones, tarea que deberá ejercer el comité de seguimiento nombrado al efecto, así como para futuras revisiones o evaluaciones.

En este sentido, desde la UCUA, se prevé un calendario de actuación, con una revisión a los dos años, contando también para ello con los comités de evaluación externos que colaboraron en su momento.

El ciclo concluiría, o se iniciaría, con una nueva evaluación a los cuatro años aproximadamente. Por el camino muchas actuaciones en la biblioteca, e igualmente la revisión de los propios procesos y de la Guía y Documentos empleados.

Para ello, la temporalización de las acciones de mejora se ajustarán a esos plazos, fijando el tiempo en el que se han de ejecutar o resolver, conforme a la prioridad que se haya establecido.

En esa trayectoria requeriremos siempre recursos de diversa índole. Estos, en ocasiones se referirán al personal y tendrán más que ver con su

reorganización que con un incremento. Son aquellos casos en los que las acciones vayan orientadas a los cambios en los procesos, tales como la comunicación interna o con los usuarios, la incorporación de registros en el catálogo, el acceso a la bibliografía impresa, etc.

En otros casos, los recursos necesarios se referirán al equipamiento, debido a las necesidades tecnológicas y a su renovación constante, si bien, tras ellos estará el requisito de una dotación económica suficiente para mejorar esos aspectos. También situamos aquí la colección bibliográfica y, en definitiva, casi todo.

Esas inversiones cada vez están más diversificadas. Además de lo contemplado en los presupuestos universitarios y las partidas específicas destinadas en ellos para apoyar los planes de mejora, ya hemos visto que están presenten otras formulas más o menos novedosas, tales como los contratos programa, las convocatorias de la ANECA, las que puedan partir desde las agencias autonómicas, las realizadas en los consorcios, las conseguidas a través de las redes de cooperación... Las vías de financiación se van incrementando, lo que podemos entender como una apuesta, en los ámbitos políticos universitarios, por el apoyo a sus servicios bibliotecarios.

Aunque el liderazgo de la puesta en marcha del plan de mejora parte de la biblioteca, y más concretamente de su equipo de dirección, se verán implicados en el mismo otros responsables. Lo cual es perfectamente comprensible desde la perspectiva de que la biblioteca, desde hace mucho tiempo, no puede funcionar como un servicio independiente dentro de su institución: es habitual la relación con la gerencia, el servicio de formación, el de informática..., circunstancia que también veremos plasmada en el plan de mejora al indicarse el responsable de las acciones o la participación de otros servicios para favorecer su ejecución efectiva.

El plan de mejora supondrá, en aquellos casos que se carezcan, la posibilidad de iniciar otros planes específicos como el estratégico, el de comunicación, etc.

## **6.2. *La mejora a través de la cooperación***

Para todo ello y especialmente para esto último, la labor del Grupo de Bibliotecas de la UCUA será importante. Ya está prevista la constitución de grupos de trabajo para abordar acciones de mejora presentes en todas las instituciones participantes en el mismo. Es el caso de los planes de comunicación, los necesarios manuales de procedimiento, etc.

Asimismo, tiene el objetivo de hacer balance y efectuar la revisión de los documentos y guías con la experiencia acumulada, los indicadores empleados, etc.

La labor y compromiso del CBUA será clave, ya que, de acuerdo con su «*objetivo fundamental de mejorar la calidad de los servicios bibliotecarios a través de la cooperación interbibliotecaria*». <sup>51</sup>Y ya de hecho se están produciendo acciones concretas encaminadas en esa dirección: la puesta en marcha de su catálogo colectivo, el incremento de la colección bibliográfica digital, la adquisición de sistemas para su gestión y para el servicio de información bibliográfica, la formación del personal, etc., son una muestra patente de ello.

También, desde Rebiun, se plantea actualmente que su misión «*es fomentar, promover y liderar la cooperación entre sus miembros para mejorar la calidad global de los servicios a los usuarios, como contribución esencial al incremento de la calidad y la competitividad de nuestro sistema universitario y de investigación*». <sup>52</sup>Vinculación con la calidad que se ve reforzada en la colaboración con la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación <sup>53</sup>, si bien en los Objetivos para 2004 del Plan ésta no aparece <sup>54</sup>.

Los ámbitos cooperativos como a los que nos estamos refiriendo suponen desde hace tiempo una ayuda a la mejora de los servicios prestados, y, por ende, de las bibliotecas participantes, aunque en sus estatutos o reglamentos no se mencione expresamente la calidad.

En esta esfera, además de los apuntados, nos encontramos con los grupos de usuarios de sistemas integrados de gestión bibliotecaria, las redes orientadas al préstamo interbibliotecario, los convenios entre universidades y otras instituciones, etc.

El modelo EFQM dedica en un criterio, el de Alianzas y Recursos, una parte a estas iniciativas, y en la versión de 2003 se incluye un eje trans-

---

<sup>51</sup> Según figura en el Convenio de las diez universidades públicas andaluzas por el que se crea el CBUA, con fecha 23 de marzo de 2001.

<sup>52</sup> REBIUN. *Plan Estratégico 2003-2006* [en línea]. [Consulta: 6/9/2004]. Disponible en: <http://bibliotecnica.upc.es/Rebiun/nova/estrategico/indice.asp>

<sup>53</sup> Objetivo operacional 1.1.c, de la línea estratégica dedicada a impulsar la construcción de un nuevo modelo de biblioteca universitaria, del *Plan Estratégico de Rebiun, Objetivos para 2003* [en línea]. [Consulta: 6/9/2004]. Disponible en: <http://bibliotecnica.upc.es/Rebiun/nova/estrategico/Documentos/2003.pdf>

<sup>54</sup> REBIUN. *Plan Estratégico. Objetivos para 2004* [en línea]. [Consulta: 6/9/2004]. Disponible en: <http://bibliotecnica.upc.es/Rebiun/nova/estrategico/Documentos/2004.pdf>

versal que contempla a los «partners», lo cual muestra la importancia que le asigna.

### **6.3. *La mejora continua y la búsqueda de la excelencia***

Hace años, uno de los temas recurrentes en la bibliografía profesional era el de la gestión del cambio, situación que ponía de manifiesto las dificultades existentes para asumir la introducción de nuevas tecnologías (sobre todo debido a la celeridad con que éstas aparecían), procedimientos y servicios. Esta coyuntura, lejos de agotarse, incide decisivamente en muchos aspectos de la gestión bibliotecaria, y también ocurre con la mejora de la calidad. La introducción de dichos cambios para atender nuevas necesidades de los usuarios o su incorporación para mejorar la eficacia y la eficiencia, es una dificultad añadida que salvar en el camino hacia la excelencia del servicio, en el sentido de que la biblioteca necesitará la inversión de recursos para ello, la capacitación de su personal, la readaptación de su gestión, etc., cuestiones que se suman a las requeridas a diario por su propia marcha e inercia.

Los pasos para ello se inician desde el comienzo del proceso de evaluación, pero necesitará lógicamente la aplicación del plan de mejora y contrastar los resultados, con un seguimiento constante, una revisión periódica y con el inicio de un nuevo proceso.

Al ir corrigiendo los puntos débiles detectados, reforzando las fortalezas y superando los nuevos obstáculos que se vayan presentando, la consecución de un servicio de excelencia, en teoría, estaría cada vez más próximo. No obstante, los cambios que se van produciendo en la biblioteca, o fuera y que repercuten directamente en ella, son tan numerosos, que provocan la necesidad de incluir reajustes también de forma constante. Al final, lo que tenemos es un servicio donde constantemente se van introduciendo mejoras, pero sabiendo que mañana serán necesarias más.

### **6.4. *Certificar la calidad***

Es una iniciativa en la que recientemente más bibliotecas universitarias se van implicando, una vez concluidos sus procesos de evaluación e iniciada la aplicación de sus planes de mejora, para un reconocimiento de su labor en este sentido y del grado de calidad conseguido.

Nos encontramos que la certificación, junto a la acreditación, vienen contempladas entre los objetivos que tienen establecidos las agencias

autonómicas. Este es el caso de Andalucía, donde en su Ley de Universidades se contempla para la Agencia desarrollar y fomentar procesos de certificación y acreditación,<sup>55</sup> y como una de sus funciones concretas la certificación de la calidad de los servicios universitarios.<sup>56</sup>

La ANECA tiene encomendadas estas tareas en la Ley Orgánica de Universidades. En este sentido, se han publicado sendas convocatorias, a las que hacíamos referencia antes, para la obtención del certificado de calidad de los servicios de biblioteca de las universidades. En las mismas disposiciones, y vinculada al certificado, se regula la obtención de ayudas para la mejora de los servicios de biblioteca en las Universidades públicas y privadas sin ánimo de lucro. La convocatoria de 2003 se complementaba con un manual de procedimiento para la emisión del informe conducente a la obtención del certificado.<sup>57</sup>

En este orden de cosas, hay que encuadrar las certificaciones que algunas bibliotecas universitarias han obtenido en otras instancias. Así, en el caso de Andalucía nos encontramos la Biblioteca de la Universidad de Almería, que obtuvo la certificación de ISO 9000:2000 para su servicio de préstamo interbibliotecario.<sup>58</sup>

## CONCLUSIONES

La propia evolución histórica de los servicios bibliotecarios ha estado marcada por una constante mejora de su calidad, si bien ahora se «mide» la conseguida y también se emplea una metodología para lograrla.

La aplicación de esta metodología supone la introducción de técnicas y conceptos procedentes de otros ámbitos, que han ido encajando perfectamente en la biblioteca.

La biblioteca, pionera en la aplicación de los procesos de evaluación en los servicios universitarios, encuentra ahora un contexto favorable

---

<sup>55</sup> Art. 80.4 de la Ley Andaluza de Universidades.

<sup>56</sup> Art. 81 e) de la Ley Andaluza de Universidades.

<sup>57</sup> ANECA: Certificado de Calidad de los Servicios de Biblioteca de las Universidades. *Manual de Procedimiento* [en línea]. [Consulta: 12/10/2004]. Disponible en: [http://www.aneca.es/modal\\_eval/docs/manual\\_bibliot\\_160603.pdf](http://www.aneca.es/modal_eval/docs/manual_bibliot_160603.pdf)

<sup>58</sup> ESCOBAR GÓMIZ, ROSA y CANO SOLA, ANTONIO. «Sistemas de Gestión de la Calidad: Una propuesta de modelo de procesos para un Servicio de Préstamo Interbibliotecario». En: *Foro Bibliotecas y Sociedad*. – Murcia: ANABAD, 2004.

gracias a que lo relativo a la calidad está contemplado en la legislación, a que es un principio de los contratos programa que se están suscribiendo, un compromiso en la construcción de los espacios internacionales de enseñanza superior y la base de la formación de los futuros bibliotecarios.

Con la evaluación de la calidad pretendemos conseguir mejorar la biblioteca en general, además de identificar los aspectos clave para lograr ese gran objetivo. Estos abarcarían los apoyos de la propia plantilla, de las autoridades académicas y de entidades externas a la universidad, la búsqueda del mayor aprovechamiento de los recursos y la justificación de las inversiones realizadas. También nos puede servir como reflexión o para transmitir los logros conseguidos.

Uno de los primeros pasos para iniciar el proceso de evaluación es la elección del modelo que se va a seguir. Con la experiencia llevada a cabo en Andalucía, con la coordinación de la UCUA, se ha puesto de manifiesto la validez del Modelo EFQM para las bibliotecas universitarias y previsiblemente para otras.

Las guías de la UCUA orientan plenamente a lo largo de las tres fases del proceso de evaluación.

Aunque los resultados en la gestión se aprecian y aplican desde el inicio del proceso, va a ser el Plan de Mejora el documento de referencia a partir del cual se adquieren los compromisos de lo que se pretende conseguir a corto, medio o largo plazo.

En este sentido, el trabajo en cooperación facilita la labor de evaluación, favorece el planteamiento de acciones de mejora conjuntas y permite perfeccionar las herramientas.

Todo esto, más la certificación, marca el camino hacia la mejora continua y la excelencia de los servicios prestados, de los procesos seguidos, de los recursos necesarios, etc.

Aunque el enfoque pretendido para esta ponencia es orientado plenamente hacia bibliotecas universitarias, pensamos que existen muchos puntos en común con cualquier otra tipología, y que los preceptos apuntados pueden ser puestos en práctica en cualquier contexto bibliotecario, salvo, claro está, en los momentos iniciales de la puesta en marcha de la evaluación, que en la biblioteca universitaria necesariamente ha de ser incluida en los propios planes de su universidad, y en el resto será conforme a los de su propia institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- II Plan de la Calidad de las Universidades. Cuestionario de evaluación de servicios*. Madrid: Consejo de Universidades, Secretaría General, 2001.
- Actualización del modelo EFQM de excelencia* [en línea] <[http://www.infocalidad.net/calidad\\_total/110403a.doc](http://www.infocalidad.net/calidad_total/110403a.doc)> [Consulta 6/9/2004].
- Acuerdo de 2 de julio de 2003 por el que se establece el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades [en línea]. <[http://www.ucua.es/ucua/cal\\_andal.html](http://www.ucua.es/ucua/cal_andal.html)> [Consulta: 26/7/2004)].
- ALONSO ARÉVALO, Julio. ECHEVERRÍA CUBILLAS, M<sup>a</sup> José. MARTÍN CERRO, Sonia. «La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación». En: *Seminario sobre Indicadores en la universidad: información y decisiones*. España. Ministerio de Educación y Cultura.
- ANECA: *Certificado de Calidad de los Servicios de Biblioteca de las Universidades. Manual de Procedimiento* [en línea] <[http://www.aneca.es/modal\\_eval/docs/manual\\_bibliot\\_160603.pdf](http://www.aneca.es/modal_eval/docs/manual_bibliot_160603.pdf)> [Consulta: 12/10/2004].
- ANECA. *El Espacio Europeo de Educación Superior (Proceso de Bolonia)*. [en línea] <[http://www.aneca.es/modal\\_eval/convergencia\\_bolonia.html](http://www.aneca.es/modal_eval/convergencia_bolonia.html)> [Consulta 14 de agosto de 2004].
- ANECA. *Programas – Certificación*. [en línea] <[http://www.aneca.es/modal\\_eval/certif\\_quees.html](http://www.aneca.es/modal_eval/certif_quees.html)> [Consulta 12/10/2004].
- ANGLADA I DE FERRER, Lluís M. «La elaboración de una guía para la evaluación de los servicios bibliotecarios de las universidades de Cataluña». En: *VII Jornades catalanes de documentació*. Barcelona. 1999.
- ANGLADA I DE FERRER, Lluís M. [et.al]. «La evaluación de los servicios bibliotecarios a través de la opinión del usuario. La experiencia de la Universidad Politécnica de Catalunya». *Jornades de Gerencia Universitaria* (15. Cádiz), 1996.
- ARENCIBIA JORGE, Ricardo. GUERRA PÉREZ, Marisol. «Indicadores estadísticos en la evaluación de las bibliotecas médicas». En: *ACIMED* 2001;9(1):64-71.
- «Assesment of Academic Libraries in Andalusia (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. DUARTE, M. UCUA «Model to Assesment Academic Libraries in Andalusia». [en línea] *6th Toulon-Verona Quality conference*, Oviedo, 2003, <[http://web.uniovi.es/Vicerrectorados/Calidad\\_Innovacion/Calidad/ESOE/proceedings/HE-25.pdf](http://web.uniovi.es/Vicerrectorados/Calidad_Innovacion/Calidad/ESOE/proceedings/HE-25.pdf)> [Consulta 26/7/2004].

- BENAVIDES VELASCO, Carlos A. QUINTANA GARCÍA, Cristina. *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos: Asociación Española para la Calidad, 2003.
- La biblioteca universitaria eficaz: directrices para la evaluación rendimiento en bibliotecas universitarias. Informe consultivo para HEFCE, SHEFC, HEFCW y DENI*. Cádiz: Universidad de Cádiz. Servicio de Publicaciones, 1999.
- Bologna Process* [en línea] *Towards the European Higher Education Area* <<http://www.bologna-berlin2003.de/en/basic/index.htm>> [Consulta 14/8/2004].
- Calidad de las universidades y orientación universitaria* / coord. Álvarez Rojo, Víctor; Lázaro Martínez, Ángel J. – Archidona : Ediciones Aljibe, 2002.
- Calidad total: EFQM e ISO 9000, diferencias y similitudes* [en línea] <[http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/v\\_imprimir.php?id=109](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/v_imprimir.php?id=109)> [Consulta 6/9/2004].
- CEREZO LÓPEZ, Eva María. ALONSO CERVERO, Beatriz. GÓMEZ PÉREZ, Ana María. «Evaluación de la calidad en la automatización de bibliotecas». En: *El profesional de la información*, Vol. 11, N.º 2, 2002, pp. 141-146.
- Conferencia Iberoamericana de Rectores y Responsables de Relaciones Internacionales. *Declaración de Compostela: febrero 2004* [en línea] <[http://www.usc.es/iberoam/comun/declaracion\\_c.htm](http://www.usc.es/iberoam/comun/declaracion_c.htm)> [Consulta 14/8/2004].
- Conceptos Fundamentales de la Excelencia*. Bruselas [en línea] : EFQM, 2003. <<http://www.efqm.org/downloads/documents/0812-FuCo-sp.pdf>> [Consulta: 12/10/2004].
- Contracte Programa entre la Universitat Autònoma de Barcelona i la Generalitat de Catalunya, 2002-2005* [en línea] <<http://www.uab.es/actualitat/rectorat/cp/Contracte-programa-2002-05.pdf>> [Consulta: 1/8/04].
- Convenio de las diez universidades públicas andaluzas por el que se crea el CBUA. 2001.
- Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las Cartas de Servicios y los Premios a la Calidad. BOE 10 de agosto de 1999.
- Documentos para la evaluación externa de las bibliotecas universitarias*. – Córdoba : UCUA, 2004.
- DUARTE BARRIONUEVO, M. «Indicadores como instrumento de evaluación de los servicios bibliotecarios». En *Boletín ANABAD*, 1995, v. 45, n.1, pp. 95-106.
- ESCOBAR GÓMIZ, Rosa. CANO SOLA, Antonio. «Sistemas de Gestión de la Calidad: Una propuesta de modelo de procesos para un Servicio de Préstamo Interbibliotecario». En *Foro Bibliotecas y Sociedad*. Murcia: ANABAD, 2004.
- Esquema de actuaciones para la concurrencia y el seguimiento*. [en línea] <<http://www.ucua.es/ucua/Documentos/Talleres-Seminarios-Cursos/PLAN%20DE%20EVALUACION%20N%20Y%20MEJORA.PDF>> [Consulta 26/7/2004].

- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Cecilia. «La calidad de los servicios de información en las bibliotecas públicas». En *Revista general de información y documentación*, Vol. 9, Nº 2, 1999, pags. 41-47.
- FERNÁNDEZ IGLESIAS, Francisco Javier. *Un proyecto de evaluación para la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid*. Madrid: Universidad Complutense, Biblioteca, 1999.
- FUENTES ROMERO, Juan José. *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Madrid: Ediciones Trea, 1999.
- GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, Elisa. «Aportaciones de la gestión de calidad a Bibliotecas y Servicios de Documentación». En *Revista española de documentación científica*, Vol. 18, nº 1, 1995, pp. 9-18.
- GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, E. «Los costes de calidad: consideraciones sobre su aplicación en bibliotecas y servicios de documentación». En *Métodos de Información*, Vol. 2, nº. 5, 1995, pp.21-27.
- GÓMEZ HERNÁNDEZ, J. A. *Gestión de bibliotecas*. Murcia: DM, 2002.
- Guia d'avaluació dels serveis bibliotecaris [en línea] <<http://www.bib.ub.es/bub/avalua/guia.pdf>> [Consulta 6/9/2004].
- Guía de autoevaluación para la administración pública: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas Ministerio de la Presidencia-B.O.E., 2004.
- Guía de Evaluación de bibliotecas y Guía de evaluación externa de los servicios bibliotecarios* [en línea] <<http://wwwn.mec.es/educa/ccuniv/html/calidad/index.html>> [Consulta 6/9/2004].
- Guía EFQM para la autoevaluación de Bibliotecas universitarias*. Córdoba: UCUA, 2002.
- SOCIEDAD Española de Documentación e Información Científica. Grupo de Trabajo sobre la Calidad. *Guía para la aplicación de la norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación*. Madrid: Sociedad Española de Documentación e Información Científica, 1998.
- «Información y documentación. Indicadores de rendimiento bibliotecario ISO 11620. UNE 50-137 (primera parte)». En *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 22, nº. 2, 1999, pp. 223-248.
- «Información y documentación. Indicadores de rendimiento bibliotecario ISO 11620. UNE 50-137 (segunda parte)». En *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 22, nº. 3, 1999, pp.357-402.
- JÁTIVA MIRALLES, María Victoria. «Indicadores de calidad aplicables al análisis, evaluación y comparación de opacs». En *El Profesional de la Información*, 2004, 13 (1): 28-46
- LANCASTER, F. WILFRID. *Evaluación de bibliotecas*. Madrid: Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas (Madrid), 1996

- LEY 15/2003, de 22 de diciembre, Andalucía 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.
- LINDAUER, Bonnie Gratch. «Definición y medida del impacto de las bibliotecas universitarias sobre los resultados globales de la institución». En *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 2000, (59) pp. 35-76.
- Líneas de actuación para la programación de la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) 2001-2006* [en línea] <<http://www.ucua.es/ucua/Documentos/Lineas%20de%20actuacion.pdf>> [Consulta 26/7/2004].
- REBIUN. *Lista de Indicadores de Rendimiento para la Evaluación de Bibliotecas Universitarias*. 2000
- MANO GONZÁLEZ, M. «Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias». En *Revista española de documentación científica* 1998 21 (2) 174-197.
- MASSO PÉREZ, Xavier. *¿Qué ventajas tiene el modelo EFQM para las universidades?* [en línea] <<http://www.umh.es/calidad/es/XavierMasso.htm>> [Consulta 6/9/2004].
- MASSO PÉREZ, Xavier. Tort-Martorell Llabrés, Xavier. *El modelo EFQM aplicado a la universidad: un caso práctico*. Barcelona : Universitat Politècnica de Catalunya, 2000.
- Modelo EFQM de excelencia. Versión 2003. Adaptación a la Administración Pública*. [en línea] <<http://www.igsap.map.es/calidad/DocYpdf/Modelo%20EFQM%20202003%20CRITERIOS.pdf>> [Consulta: 6/9/2004].
- Norma ISO 11620: 1998 (E) Información y documentación - Indicadores de desempeño para bibliotecas* / preparado por el Grupo de Estudio de Normatividad en Bibliotecas. Instituto Politécnico Nacional. Coordinación General de Bibliotecas y Servicios de Información. Círculo de Calidad Normatividad. — México: 2002 [en línea] <[http://azul.bnct.ipn.mx/iv\\_aniv/Norma\\_ISO\\_11620.htm](http://azul.bnct.ipn.mx/iv_aniv/Norma_ISO_11620.htm)> [Consulta: 26/7/2004].
- ORDEN ECD/1461/2003, de 7 de mayo, por la que se convoca la presentación de solicitudes para la obtención del Certificado de Calidad de los Servicios de Biblioteca de las Universidades, y para la obtención de ayudas para la mejora de los servicios de biblioteca en las Universidades públicas y privadas sin ánimo de lucro [en línea] <<http://www.boe.es/boe/dias/2003-06-05/pdfs/A22015-22018.pdf>> [Consulta: 12/10/2004].
- PACIOS LOZANO, Ana Reyes. «Sistemas de calidad total en bibliotecas y unidades de información». En *Boletín de la ANABAD*, Tomo 45, nº 2, 1995, pp. 107-116.
- PEDRERO RODRÍGUEZ, María de los Angeles. Dinamización de bibliotecas públicas: Gestión de Calidad de coste cero aplicada al servicio de atención al cliente. - En: *XII Jornadas Bibliotecarias de Andalucía. Los nuevos retos en los servicios bibliotecarios*, Málaga 23, 24, 25 de mayo 2002. Málaga: Asociación Andaluza de Bibliotecarios, 2002. Pp. 345 - 353.

- PINTO MOLINA, M. «Gestión de Calidad en Documentación». En *Anales de Documentación*, 1998, v.1, p.171-183. [en línea] <<http://www.um.es/fccd/anales/ad01/ad0110.html>> [Consulta: 6/9/2004].
- Planificación, gestión y evaluación de servicios bibliotecarios* [en línea] <<http://web.usal.es/~alar/Bibweb/Temario/Gestion.PDF>> [Consulta 6/9/2004].
- POLL, Roswitha. BOEKHORSTB, Peter. *Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en Bibliotecas universitarias*. IFLA. Madrid: ANABAD, 1998.
- Proceso de evaluación de la calidad del sistema universitario en Cataluña : informe 2001: evaluación transversal de los Servicios Bibliotecarios*. – Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya: Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya, 2003.
- Propuesta de diseño de titulación y plan de estudios en Información y Documentación* [en línea]. <<http://www.ub.es/biblio/convergencia-europea-propuesta.html> [Consulta: 1/8/2004].
- Protocolo para la redacción del Informe Final de Bibliotecas Universitarias*. – Córdoba: UCUA, 2004.
- PUY MORENO, María Victoria. Evaluación del servicio de obtención del documento de la biblioteca universitaria de Sevilla. En: *XI Jornadas Bibliotecarias de Andalucía. Profesionales para una sociedad informada*, Sevilla 18, 19, 20 de mayo 2000. Málaga: Asociación Andaluza de Bibliotecarios 2000.
- REBIUN. Plan Estratégico 2003-2006<<http://bibliotecnica.upc.es/Rebiun/nova/estrategico/indice.asp>> [Consulta 6/9/2004]
- REBIUN. *Plan Estratégico. Objetivos para 2003* [en línea]. <<http://bibliotecnica.upc.es/Rebiun/nova/estrategico/Documentos/2003.pdf>>
- REBIUN. *Plan Estratégico. Objetivos para 2004* [en línea]. <<http://bibliotecnica.upc.es/Rebiun/nova/estrategico/Documentos/2004.pdf>>
- REBOLLOSO PACHECO, Enrique. FERNÁNDEZ RAMÍREZ, Baltasar. CANTÓN ANDRÉS, M<sup>a</sup> del Pilar. *Guía de evaluación de servicios universitarios*. Almería: UCUA, 2003.
- RESOLUCIÓN de 24 de agosto de 2004, de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación* [en línea] <<http://www.boe.es/boe/dias/2004-09-07/pdfs/A30717-30721.pdf>> [Consulta: 12/10/2004]
- REY MARTÍN, C., RODRÍGUEZ PARADA, C. «Reflexió sobre la mesura de la qualitat en la biblioteca». En *Item*, 3 (2002), pp. 56-67.
- RINON SANZ, Celia. «Evaluación de la calidad del servicio de préstamo de una biblioteca universitaria». En *Revista general de información y documentación*, Vol. 10, N<sup>o</sup> 1, 2000, pp. 211-223

- RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio. *Calidad en los servicios universitarios*. Cádiz: UCUA: Servicio de Publicaciones de la Universidad, 2000
- ROSWITHAR, Poll. BOEKHORSTB, Peter. *Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en bibliotecas universitarias*. Madrid: Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas (Madrid), 1998
- SETÓ PAMIES, Dolors. *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Pozuelo de Alarcón: ESIC, 2004
- SUÁREZ, Juana María. PINTO MOLINA, María. «Recursos informativos sobre gestión de calidad en bibliotecas y centros de documentación». En *Revista general de información y documentación*, Vol. 9, Nº 1, 1999, pags. 217-273
- UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID. Biblioteca. *Informe de Autoevaluación Interna* [en línea] <<http://www.uc3m.es/uc3m/serv/BIB/EVA/autoestudio.htm>> [Consulta 6/9/2004]