

EVALUACION DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS CON EL MODELO EFQM.

Julio Alonso Arévalo
*Fac. Traducción y Documentación
de Salamanca*

Resumen: Antecedentes y marco de desarrollo del modelo de la Fundación Europea para la Calidad, a través de un estudio general del mismo, sus fundamentos, conceptos y aplicación. Para posteriormente hacer un estudio de las fases que conlleva (Autoevaluación, Evaluación Externa y Evaluación Final). A continuación se hace un análisis de la aplicación del modelo a un caso real: El Servicio de Archivos y Bibliotecas de la Universidad de Salamanca.

Descriptores: Bibliotecas Universitarias/ Evaluación/ Calidad/ Modelo EFQM/ Gestión

Antes de nada sería necesario plantear cuales son las razones que llevan a una organización a plantearse la necesidad de ser evaluada. En primer lugar se trata de un acto de justicia, ya que quienes gestionamos fondos públicos necesitamos rendir cuentas a la sociedad de nuestra actividad, de los logros que hemos alcanzado, o de aquello que debemos mejorar.

Por otra parte, cada vez la sociedad nos pide que demos servicios públicos de calidad. Para ello debemos medir nuestro rendimiento, y si este es el que nuestros usuarios esperaban de nosotros, si cumplimos con sus expectativas. Y para ello necesitamos una herramienta que nos posibilite poder hacer esta, de manera objetiva, ya que suele haber diferencias importantes entre como creemos que estamos proporcionando un servicio, y como lo desean nuestros clientes.

Por ello la evaluación es una herramienta básica para la mejora continuada, se trata de un punto de reflexión sobre lo que estamos haciendo y como lo estamos haciendo. Es un proceso constructivo, no es un proceso crítico destinado a establecer un "hit parade", ni una amenaza para la organización, probablemente la mayor amenaza para cualquier entidad es no implicarse en una cultura de la calidad. Más y cuando en los momentos que vivimos en los que la globalización y las tecnologías posibilitan que un usuarios pueda elegir -a pesar del tiempo y la distancia- la entidad en la que quiere estudiar, o la biblioteca a la que va a dirigirse para que satisfaga de la mejor manera sus necesidades informativas. Y esto va a tener un resultado final en la fidelización de los clientes.

Por otra parte, cada vez con más frecuencia van apareciendo política que si bien no obligan por mandamiento legislativo someterse a procesos de evaluación si los incentivan para poder obtener subvenciones y ayudas de apoyo.

Incluso aquellas entidades que tienen en principio como fin único y exclusivo obtener una acreditación o certificación de calidad de cara a tener un respaldo institucional o comercial, el hecho de trabajar con determinados procesos normalizados hace que mejoren sus resultados y que se impliquen más sus profesionales, ya que se sienten parte de la organización, y tienen una responsabilidad compartida en la toma de decisiones.

2. CALIDAD TOTAL – EFQM E ISO 9000

Cuando se habla de Calidad, existe una confusión en relación con los términos de Calidad Total, EFQM e ISO 9000. Aunque todos tienen como elemento común estar creados para la mejora de los resultados en las organizaciones, existen unas diferencias sustanciales si partimos de su definición:

- CALIDAD TOTAL: Una filosofía en la que se busca la excelencia en los resultados de las organizaciones
- EFQM: EFQM (European Foundation for Quality Model) es una organización que se ha dedicado a “tangibilizar” los principios de la calidad total para que sean aplicables a las organizaciones. Para ello ha desarrollado un modelo de gestión de la Calidad Total o Excelencia
- ISO 9000: Es una normativa desarrollada por la ISO (International Standard Organization) para el aseguramiento de los sistemas de calidad de las organizaciones

La diferencia más importante es que la calidad total es una filosofía, el modelo EFQM es un modelo de Calidad Total y la ISO 9000 es una norma que pretende asegurar la calidad de los sistemas¹.

El modelo EFQM es una metodología para desarrollar los principios de la calidad total,

La diferencia entre EFQM e ISO 9000, es que la norma ISO puede ser, y de suele ser, una parte una parte del modelo de excelencia EFQM. Más aún si nos situamos en la revisión de la norma ISO 9000 del año 2000, no solo orientada a procesos como ocurría con la norma de 1994, si no que además se orienta a clientes, gestión de recursos... etc.

La calidad total es una filosofía empresarial nacida en Japón y que parte del concepto de "calidad de producto", entendiéndolo como tal el cumplimiento de especificaciones. Este concepto ha ido evolucionando hacia el concepto de Calidad Total que es mucho más amplio y no está enfocado al producto, sino a la calidad de toda la organización. Sin embargo, esta filosofía necesitaba ser "tangibilizada" de alguna manera y por ello surgieron distintos modelos de calidad total como el de la EFQM a nivel europeo, el Malcolm Baldrige en EEUU y el "Premio Deming" en Japón, tres modelos distintos, pero que tienen muchos elementos en común.

El modelo de la EFQM, básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cual es su estado respecto al ideal de Excelencia así como las oportunidades de mejora.

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, ya que el componente “Autoevaluación” es un elemento esencial en el mismo.

Cuando se habla de una organización acreditada con el sistema de calidad ISO 9000, implica que esa organización se adecua a la normativa y a la documentación que genera el uso de esa norma (manuales de calidad, de procedimientos), y que una organización certificadora analiza si esa organización cumple con los requisitos establecidos en la norma. No implica que

¹ Calidad Total-EFQM-ISO 9000 ¿ Diferencias y Similitudes? Improven Consultores, 2001
http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/iso_efqm.php

esa organización tenga más calidad que otra, pero si que utiliza un procedimiento de trabajo normalizado, lo que al menos teóricamente lo llevará a una mejora continua.

3. EL MARCO GEOPOLÍTICO

3.1. EL CAF Common Assessment Framework²

El **Marco Común de Evaluación** (CAF, por sus siglas en inglés) es el resultado de una cooperación y un apoyo continuos desarrollados bajo las sucesivas presidencias de la UE (el Reino Unido y Austria en 1998, Alemania y Finlandia en 1999 y Portugal en 2000).

El diseño básico del Marco Común de Evaluación (CAF) se desarrolló durante la presidencia finlandesa de la UE, partiendo de un análisis conjunto emprendido bajo la presidencia austriaca (segunda mitad de 1998) por la EFQM, la academia de Speyer y el EIPA, y de las directrices de selección preparadas por la academia de Speyer bajo la presidencia alemana (primera mitad de 1999). Durante las presidencias finlandesa y portuguesa (segunda mitad de 1999 y primera mitad de 2000) se ultimó la versión final del CAF y se realizaron pruebas piloto. Es preciso reconocer y agradecer la continua cooperación y asistencia de la academia de Speyer y de la EFQM, sin las cuales el CAF no habría podido realizarse.

3.2. Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades

En el RD 1947/1995 de 1 de diciembre (B.O.E. 9-12-95, pp.35473-35474), el Ministerio de Educación y Ciencia establecía, por iniciativa del Consejo de Universidades, el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades con los siguientes objetivos:

- Promover la evaluación institucional de la calidad de las universidades
- Elaborar metodologías homogéneas para la evaluación de la calidad integradas en la práctica vigente en la Unión Europea
- Proporcionar información objetiva que pueda servir de base para la adopción de decisiones de las distintas organizaciones en el ámbito de su respectiva competencia

Este Plan tendrá una duración de cinco años, revisable anualmente, y se ejecutará a través de convocatorias anuales de proyectos de evaluación institucional en los que pueden participar universidades públicas y privadas.

3.3. El II Plan de la Calidad de las Universidades (2001-2006)

Real Decreto 408/2002, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades³

Que tiene por objetivos:

- Facilitar la implantación de sistemas de calidad integral para la mejora continuada
- Desarrollo de metodologías homogéneas con las coexistentes de las Comunidades Europeas que permitan establecer estándares contrastados

² CAF Common Assessment Framework.

<http://www.eipa.nl/home/eipa.htm?http://www.eipa.nl/CAF/CAFmenu.htm&2>

³ Real Decreto 408/2002, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades <http://cts.usal.es/pic/documentacion/pcu/boe21-4.pdf>

- Establecer un sistema de acreditación, que garantice que la organización evaluada dispone de los medios adecuados para cumplir su misión

3.4. ANECA: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación⁴

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación es una fundación estatal creada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, tras la autorización del Consejo de Ministros de 19 de julio de 2002, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 32 de la Ley de Universidades (Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre).

Sus funciones, señaladas en el artículo 31.3 de la referida Ley y recogidas en los Estatutos de la Fundación, son las de contribuir a:

- *Medir y hacer público el rendimiento de la Educación Superior*, mediante acciones de evaluación y otras conducentes a la certificación y acreditación, de acuerdo con procedimientos objetivos y procesos transparentes.
- *Reforzar la transparencia y comparabilidad de nuestro sistema universitario*, como medio para promover y garantizar la calidad de las Universidades, así como para el establecimiento de criterios para la rendición de cuentas a la sociedad.

4. EL MODELO EFQM⁵

El sistema europeo abanderado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad - European Foundation for Quality Management (EFQM)⁶ ha tenido tal grado de aceptación entre los líderes europeos que se ha alzado, por naturaleza propia, como el sistema de medida de la Excelencia en las organizaciones europeas. Fue anunciado por la EFQM en 1991, bajo el patrocinio de la *Comisión Europea*. En octubre de 1992 se entregaron por primera vez los premios. En años sucesivos, se incorporaron pequeños retoques y se anunciaron versiones especiales para organizaciones de servicios públicos. En abril de 1999 se presentó la versión actual del modelo.

Diferencias principales con la versión anterior

- Nuevo nombre del modelo: Modelo EFQM de Excelencia (se suprime la palabra "empresarial")
- El Criterio 4 pasa a llamarse "Colaboradores y Recursos"
- En los nombres de los criterios 6, 7 y 8, se sustituye la palabra "Satisfacción" por "Resultados".
- El nuevo nombre del Criterio 9 es "Rendimiento Final de la organización".
- Se introduce la lógica REDER que integra de una forma más completa las antiguas reglas de evaluación.
- En el mapa del modelo, se subraya la importancia de la innovación y el aprendizaje añadiendo una flecha de realimentación.
- Se insiste también en estos dos conceptos en varios subcriterios.

⁴ ANECA <http://www.aneca.es/>

⁵ TQM Asesores. *El Modelo EFQM* URL: <http://www.tqm.es/TQM/>

⁶ European Foundation for Quality Management (EFQM) <http://www.efqm.org/welcome.asp>

Se trata de un modelo **no normativo**, cuyo concepto fundamental es la **autoevaluación** basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

El modelo da un lugar destacado a un fuerte **liderazgo** que ejercido sobre la planificación de la política y la estrategia, personas y recursos a través de una serie de procesos permiten obtener niveles de rendimiento excelentes para los grupos de interés (personas, Clientes, Sociedad) cuya innovación y aprendizaje se retroalimenta, lo que garantiza una mejora continuada.

4.1 Criterios

Establece nueve capítulos o aspectos a evaluar, y 32 subcriterios divididos en dos apartados:

- Los **agentes facilitadores** (criterios 1-5) son aquellos que van a permitirnos la obtención de unos determinados resultados
- **Resultados** (*criterios 6-9*). Que miden los logros alcanzados
 1. Liderazgo
 2. Política y estrategia
 3. Personas
 4. Alianzas y recursos
 5. Procesos
 6. Resultados en sus clientes
 7. Resultados en las personas
 8. Resultados en la sociedad
 9. Resultados claves

El modelo tiene como base un fuerte liderazgo que se sirve de una política y una estrategia para gestionar los recursos humanos, materiales y organizaciones cooperadoras con el fin de mejorar los mecanismos de producción (procesos), lo que va a revertir en una mejora de los resultados de la satisfacción en los clientes, en el personal y en la sociedad, proporcionando unos resultados clave de rendimiento de la organización, que aprende de si misma y mejora continuamente hacia la excelencia.

Modelo EFQM de Excelencia



1. Liderazgo

La forma en que *el equipo directivo* desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica. O sea la implicación y las acciones que desarrolla el equipo de dirección para fomentar la cultura de calidad

Formado por el Equipo directivo

- Como los líderes desarrollan, estimulan y fomentan una cultura de gestión, que conocen a sus clientes y las necesidades específicas de estos. Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Establecen mecanismos de comunicación
- Gestionan y facilitan el cambio

2. Política y estrategia

Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los clientes, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados. Es decir, Como la biblioteca implanta su misión y visión en relación con los objetivos que se plantea la Universidad

- Están fundamentadas en las necesidades y expectativas de los actores (clientes).
- Están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.
- Se desarrollan, revisan y actualizan.
- Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.
- Se comunican y ponen en práctica.

3. Gestión del personal

Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Como se gestionan los recursos humanos para aprovechar al máximo todo su potencial de cara a la mejora continuada

Esto incluye **la forma en que** :

- a. Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
- b. Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
- c. Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
- d. La organización dialoga con su personal.

4. Alianzas y recursos

Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Cómo se gestionan:

- Los colaboradores externos.
- Las finanzas .
- Los edificios, equipos y materiales.
- La tecnología.
- La información y los conocimientos.

5. Procesos

Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores. Actividades de valor añadido necesarias para la obtención de un producto o servicio. Estos deberán orientarse a usuarios, y por consiguiente deberán tener en cuenta las características y expectativas de estos.

Cómo se realizan las siguientes actividades:

- El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.
- La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos.
- El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.

6. Resultados en sus clientes

Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos.

- Medidas de percepciones
- Indicadores

7. Resultados en el personal

Satisfacción laboral del personal, motivación. Formación y como ello repercute en la consecución de los objetivos marcados. Lo que consigue la organización en relación con su personal

- Medidas de percepciones
- Indicadores

8. Resultados en la sociedad

En este caso el impacto de la biblioteca en la universidad y en la sociedad en general. Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional

- Medidas de percepciones
- Indicadores

9. Resultados clave

Rendimiento general de la organización. Medición general del rendimiento y cumplimiento de las expectativas

- Resultados clave
- Indicadores clave

5. FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso de Evaluación se desarrolla en tres fases

1. Evaluación interna o Autoevaluación
2. Evaluación Externa
3. Evaluación final

5.1 La Autoevaluación⁷

⁷ Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (Cádiz, España). Guía EFQM para la autoevaluación de Bibliotecas universitarias. *Cádiz: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2002*

La fase inicial del proceso comienza por la preparación de la documentación y la Guía de Autoevaluación⁸, dependiendo de las organizaciones este trabajo lo desarrolla la propia entidad o los técnicos en evaluación de que disponga la misma.

Una vez concretada esta parte del proceso la propia organización designara a los representantes que formarán parte del I Comité de Autoevaluación, para dar validez al proceso será necesario que en el mismo formen parte tanto actores como agentes del proceso, o sea personal (clientes internos) y usuarios (clientes externos). Además la validez del proceso será mayor si están representados los diferentes estamentos profesionales y los distintos tipos de usuarios.

Una de las críticas que se ha hecho al modelo es que el proceso de evaluación será tan válido como lo sean los evaluadores, por ello es conveniente que antes de iniciar el mismo haya unas sesiones de formación en evaluación del Comité.

El objetivo fundamental de esta fase es redactar un informe de Evaluación Interna, que consistirá en un análisis crítico y objetivo que hace de la propia organización de sí misma basado en los diferentes conceptos del modelo, definiendo los puntos fuertes y débiles de cada criterio.

El borrador resultante del trabajo del Comité Interno será difundido entre toda la comunidad – el modelo pone gran insistencia en este aspecto- por diferentes medios: instituciones, carteles, internet,... etc. A fin de que los miembros de la organización que lo deseen hagan sugerencias sobre el proceso. Una vez admitidas éstas, se elaborará el definitivo Informe de Evaluación Interna.

Este informe servirá de base para realizar la Evaluación Externa

5.2. Evaluación Externa

Para objetivizar el análisis y validar el proceso se constituirá un Comité de Evaluación Externa, cuyos miembros, expertos en evaluación, serán ajenos a la organización y designados por una entidad distinta a la evaluada (en el caso de BU en España es el Consejo de Universidades)

El objetivo de este comité es redactar un informe de evaluación externa, para ello se tendrá como base el Informe de Autoevaluación, además de la visita durante un tiempo de los expertos externos a la propia entidad, donde recabarán la información necesaria a través de entrevistas, visitas a centros y audiencias públicas con el Comité de Evaluadores Internos, personal y usuarios.

El Informe de Evaluación Externa valorará el proceso de evaluación interna y emitirá juicios de valor sobre aquellos aspectos destacables de la organización como de aquellos otros en los que la misma deberá mejorar. Este informe no es vinculante, ni es obligatorio que sea difundido entre los miembros de la organización, y servirá de base junto con el informe de autoevaluación para redactar el informe final

5.3. Evaluación final

⁸ Guía de autoevaluación para la administración pública : modelo europeo de gestión de calidad. Madrid : Ministerio de Administraciones Públicas: Boletín Oficial del Estado, 1999

Concluido el proceso de Evaluación Externa, se reunirá de nuevo el Comité de Autoevaluación redatar el Informe de Evaluación Final, este será una síntesis entre Evaluación Interna y Evaluación Externa. Los evaluadores internos recogerán aquellos aspectos que consideren oportunos que han destacado los evaluadores externos de cara a que la organización mejore en su proceso de excelencia. Para ello el informe Final contendrá la importancia que se ha dado al proceso de evaluación interna y externa.

El Contenido de este informe será destacar los puntos fuertes y débiles de la organización, la Identificación de las propuestas de mejora, designar a los responsables de las acciones, establecer un calendario de implantación de las acciones a emprender y hacer un seguimiento de la implantación de las acciones

Las propuestas de mejora deberán ser:

- Viables
- Fundamentadas
- Coherencia con las fortalezas y debilidades
- Priorizar las acciones
- Dirigidas a los órganos de dirección que se comprometan en ejecutarlas
- Realistas
- Creativas
- *Consensuadas*

Posteriormente se hará una difusión del informe final

5. PREMIO EUROPEO DE LA CALIDAD

5.1 Premio Europeo a la excelencia

En 1988 14 empresas líderes de diferentes sectores crean la European Foundation of Quality Management (EFQM), su objetivo era potenciar la presencia de empresas europeas en los mercados internacionales. Para ello una de sus acciones fue impulsar la creación del Premio Europeo de la Calidad (1991), que cuenta con el apoyo de la Comisión Europea

El premio pone bastante énfasis en la importancia dada a la autoevaluación. En 1997 se comenzó la última versión que concluyó en el año 2000

El premio reconoce tres niveles de Excelencia

1. Premio Europeo a la Calidad

En este nivel estaría las organizaciones que alcanzan los niveles máximos de calidad, y que son candidatas al Premio Europeo

2. Reconocimiento a la Excelencia

Organizaciones que aspiran a ser las mejores, y que han obtenido una puntuación igual o superior a los 400 puntos.

3. Compromiso con la calidad

Destinado a organizaciones que se inician en el proceso de calidad

5. 2. Sello CGC de Excelencia

El Club Gestión de Calidad ha puesto en marcha el nuevo Sistema de Reconocimiento Europeo que se complementa con el Sistema de Reconocimiento de EFQM presentado en el Foro de Lucerna el pasado año. A este respecto, el CGC otorgará los Sellos de Excelencia Europea

El Sello CGC de Excelencia establece tres niveles: ç

- El de Calidad Europea (entre 200-400 puntos)

Implantación de al menos 3 Planes de Mejora derivados de la Autoevaluación. Una vez transcurridos entre 6 y 9 meses desde la solicitud se realiza una visita de comprobación de la implantación efectiva de al menos dos de los Planes de Mejora

- Excelencia Europea (nivel consolidación) (401-500 Puntos)
- Excelencia Europea (nivel Excelencia) (más de 500 puntos)

6. LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA.

En la primera convocatoria del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, la Universidad de Salamanca, a través de su Programa Institucional de Calidad (PIC), llevó a cabo la evaluación del Servicio de Bibliotecas en su conjunto, es decir, los servicios centralizados, las bibliotecas de facultad y otros puntos de servicio existentes en aquel momento.

En este momento eran contadas las bibliotecas universitarias que habían efectuado procesos de evaluación dentro del marco del Plan Nacional de Evaluación: la Universitat Politècnica de Catalunya y la Universitat Politècnica de València, con evaluaciones globales de todo el Servicio, y la Universidad de Valladolid, cuya evaluación se centró en el servicio de préstamo (a domicilio e interbibliotecario).

La decisión de evaluar el Servicio en su conjunto se debió a varias razones: a) nunca se había realizado una evaluación global de su rendimiento, más allá de la información que proporcionaban las estadísticas trimestrales; b) esta evaluación permitiría obtener una visión de conjunto del Servicio, difícil de conseguir a veces por su propia estructura: gran dispersión física (28 puntos de servicio repartidos en 23 facultades y 5 campus universitarios, además de los Servicios Centrales¹⁰) y características diferenciales de las bibliotecas (grado de automatización, nivel de acceso libre a los fondos, tamaño, etc.); c) un objetivo básico de la evaluación era conocer el nivel de uso y el grado de satisfacción de los usuarios con todos los puntos de servicio, porque con anterioridad pocas bibliotecas habían realizado encuestas de satisfacción de usuarios; d) se pretendía conseguir una fuerte implicación del personal de bibliotecas, en su conjunto, en la evaluación tanto de su biblioteca particular como de todo el Servicio. Disponer de una visión de conjunto del Servicio permitiría poder determinar y/o tomar decisiones, tanto comunes para todas o un conjunto de bibliotecas, como específicas, adaptadas a las características propias o diferenciales de determinadas bibliotecas.

3.1. Recogida de datos e indicadores utilizados. Cuestionario de satisfacción.

Tanto la recogida de datos como la elaboración del cuestionario de satisfacción de usuarios se hicieron de modo conjunto entre la Unidad Técnica del PIC y la Dirección del Servicio. Las fuentes de obtención de datos fueron las estadísticas trimestrales que el Servicio solicitaba a cada una de las bibliotecas, los presupuestos de la Universidad, los informes anuales del Servicio y el cuestionario de usuarios. Se reunieron datos del período 1991-1996, un período suficientemente amplio que permitiera ver la evolución del Servicio. Sin embargo, esta recogida de datos tuvo sus dificultades y problemas, algunos de los cuales se especifican a continuación.

Datos e indicadores.

Los principales problemas a la hora de recoger los datos de actividad del Servicio vinieron dados principalmente por: a) la información disponible (particularmente las estadísticas trimestrales) no estaba adecuada a las necesidades de información planteadas; b) al no estar todos los procesos completamente automatizados, no se pudo contar con información proporcionada por el sistema integral de gestión bibliotecaria que el Servicio utiliza (LIBERTAS), sino que se utilizaron las estadísticas trimestrales.

Debido a que estas estadísticas eran cumplimentadas por las bibliotecas de forma manual, ocasionaban problemas de interpretación y de análisis, así como la imposibilidad de conocer algunos datos concretos importantes. Por ejemplo, al no disponer en aquellos momentos de un sistema de préstamo automatizado generalizado en todos los puntos de servicio, sólo se pudieron utilizar las cantidades totales proporcionadas por las bibliotecas, obtenidas a partir del recuento de las papeletas de préstamos realizados durante un trimestre. Es decir, se trataba del número total de préstamos efectuados, pero era imposible conocer quiénes habían realizado esos préstamos: el número de usuarios diferentes que utilizan este servicio. Por lo tanto, no se podía calcular el alcance de este servicio: cuántos usuarios estaban realmente utilizando este servicio.

En la Universidad de Salamanca, las bibliotecas no son centros de gasto, es decir, no cuentan con un presupuesto propio. Los Departamentos solicitan y pagan al Servicio Central los materiales (bien a cargo del presupuesto del departamento o a proyectos de investigación), y los gastos corrientes (luz, papel,...) corren a cargo de la facultad o edificio en el que se encuentra la biblioteca. Esta separación de las unidades de gasto y la ausencia de una contabilidad centralizada de todas las actividades del Servicio de Bibliotecas provoca que no se pueda conocer con exactitud cuándo cuesta realmente el servicio bibliotecario a la Universidad y esto afecta a otras cuestiones claves, como son la planificación y previsión de necesidades, el desarrollo de las colecciones o las condiciones de las instalaciones y servicios de cada uno de los centros.

A pesar de estos problemas, a la hora de elaborar las tablas de datos e indicadores se optó por reflejar la situación actual del Servicio, no sólo según los datos disponibles, sino también según aquellos datos sobre los que no se tenía información pero que se consideraban imprescindibles para una evaluación del rendimiento del Servicio. De esta manera, se ponía de manifiesto uno de los puntos débiles o necesidad del Servicio: el desarrollo de un sistema de información completo para su propia gestión.

Así, se seleccionaron indicadores que mostraran el rendimiento del conjunto del Servicio y no se incluyeron los correspondientes a cada uno de los puntos de servicio. Tampoco se incluyeron indicadores para cuya obtención se necesitara realizar muestreos puntuales, por la imposibilidad material y temporal de llevarlos a cabo. A partir de los materiales bibliográficos citados a lo largo de estas páginas, se seleccionaron un conjunto de datos e indicadores (especificando en cada uno de ellos su método de cálculo y su origen), y se elaboraron cinco tablas, divididas cada una ellas en dos apartados (medidas e indicadores), para los siguientes aspectos

1. Contexto del Servicio de Bibliotecas (usuarios, bibliotecas, ingresos, gastos, personal)

2. Colecciones (composición y acceso)
3. Instalaciones (espacios y equipamientos)
4. Servicios técnicos (adquisición y catalogación)
5. Servicios al usuario (acceso, formación, sala de estudio, consulta en sala, préstamo, información científica automatizada)

Cuestionario de satisfacción

Este cuestionario constaba de dos partes claramente diferenciadas. En la primera, se incluían preguntas sobre la biblioteca en la cual se encontraba el usuario en el momento de cumplimentar la encuesta. Estas preguntas cubrían los siguientes aspectos: horario de apertura, atención del personal, instalaciones e infraestructura, uso y satisfacción con los materiales, uso y satisfacción con los servicios y facilidades proporcionados por la biblioteca. En la segunda parte, se incluyeron preguntas relativas a los Servicios Bibliotecarios Centrales: conocimiento, y niveles de uso y satisfacción.

El cuestionario finalizaba con un apartado para sugerencias. Se recogieron 3155 respuestas y se proporcionaron dos tipos de información: resultados globales, para el conjunto de las bibliotecas, por tipo de usuario (estudiante, profesor y otro); resultados individuales de cada biblioteca en relación al conjunto, comprobando la existencia de diferencias significativas en cada una de las preguntas del cuestionario. Así mismo, se elaboró un gráfico resumen de la situación de las bibliotecas de la USAL, en el que se posicionaba cada biblioteca en función de dos coordenadas: el índice de uso de materiales y servicios facilidades y el índice de satisfacción.

3.2. Los indicadores y el protocolo de evaluación del modelo EFQM.

El protocolo utilizado en la autoevaluación del Servicio de Bibliotecas fue el *Protocolo de gestión de calidad*, recogido en la *Guía de Evaluación* del Consejo de Universidades. La elección de este protocolo, inspirado en el Modelo Europeo de Excelencia creado por la Fundación Europea par la Gestión de la Calidad (EFQM - *European Foundation for Quality Management*), estuvo motivada por varias razones. Es un instrumento estandarizado y flexible, ampliamente utilizado en todo tipo de organizaciones (públicas y privadas), lo que facilitaba el empleo de un lenguaje común a la hora de la evaluación y de la toma de decisiones del propio Servicio y del resto de los Servicios Generales de la Universidad, cuya evaluación estaba prevista en sucesivas convocatorias del Plan Nacional. Además, este protocolo subraya el valor estratégico que tiene la información y permite un acercamiento global y sistemático a la realidad del Servicio.

Una vez decidido el protocolo y con el fin de facilitar la tarea del Comité de Autoevaluación, se puso en correspondencia los datos e indicadores recogidos con cada uno de los apartados del Protocolo a través de notas al margen de la página en las que se indicaba a qué tabla se podía acudir para obtener datos cuantitativos/objetivos sobre los puntos que se desarrollaban en el Protocolo.

Dimensiones del protocolo Tablas de datos e indicadores

1. Contexto del Servicio
2. Liderazgo
3. Política y estrategia
4. Gestión del personal T.1. Contexto del Servicio: Personal
5. Recursos T.1. Contexto del Servicio: Gasto.
T.2. Colecciones. T.3. Instalaciones.
6. Procesos T. 4. Servicios Técnicos. T.5. Servicios al público
7. Satisfacción de clientes/usuarios Informe de resultados de la encuesta a usuarios

8. Satisfacción del personal
9. Impacto en la sociedad
10. Resultados finales T.1. Contexto del Servicio: Gasto. T.4. Servicios Técnicos.
- T.5. Servicios al público
11. Valoración del proceso

4. Conclusiones

Se presentan a continuación las conclusiones más importantes que, desde el punto de vista metodológico, se derivan de la experiencia de evaluación institucional llevada a cabo en el Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Salamanca y sobre las cuales se ha de reflexionar para futuras evaluaciones. Las bibliotecas universitarias, para facilitar su propia evaluación y gestión, precisan mejorar y potenciar los sistemas actuales de recogida de datos e indicadores y realizar mediciones sistemáticas y periódicas. Para ello, es imprescindible la automatización de los procesos y servicios bibliotecarios, y, una vez conseguido esto, explotar las posibilidades que ofrecen estos sistemas automatizados de gestión de bibliotecas.

El sistema de indicadores que se adopte en un Servicio de Bibliotecas universitarias debe ofrecer, de manera rápida y sin grandes esfuerzos, datos globales, para el conjunto del Servicio y datos individuales, por biblioteca y análisis comparativos y de evolución entre unidades o bibliotecas. Disponer de información individual, por biblioteca abre la posibilidad adicional de que el equipo que trabaja directamente en ella la estudie, la compare con los objetivos marcados por la propia organización y, a partir de esta información, establezca sus propios planes y objetivos a corto y medio plazo y sus propios mecanismos de corrección. En este sistema no pueden faltar indicadores sobre la satisfacción de los usuarios e indicadores sobre la gestión del personal, a partir de encuestas periódicas y medidas indirectas. Así, tanto para este tipo de indicadores, como para otros (por ejemplo, tasas de ocupación, de disponibilidad, etc.), son necesarios muestreos periódicos. Para la universidad española sería importante llegar a establecer un único listado de datos e indicadores para evaluar los Servicios de Bibliotecas e implantarlo, evaluando de modo sistemático el rendimiento de las bibliotecas. En este sentido, son relevantes los esfuerzos y trabajos que está realizando REBIUN. Un mismo sistema de indicadores facilitaría la comparación externa, esto es, de bibliotecas de distintas universidades, y compartir un mismo lenguaje. Esta comparación inter-bibliotecas permitiría no sólo conocer la posición relativa de una biblioteca, sino que se podría utilizar como referente para potenciar el intercambio de experiencias y el aprendizaje de las mejores prácticas.

El protocolo de evaluación de la EFQM es un instrumento válido para contextualizar y dar sentido a los datos e indicadores. Este protocolo facilita a las personas que trabajan en el Servicio detectar de manera clara los puntos fuertes y las áreas de mejora del Servicio y formular propuestas de actuación, cuya aplicación redunde en la mejora de la calidad de todo el Servicio. Ahora bien, es preciso que, previa a su utilización, las personas reciban formación sobre los conceptos que contiene. Cuestiones importantes a plantearse, sea cual sea el sistema de datos e indicadores que se adopte en la Universidad para el servicio de bibliotecas, son entre otras: la difusión, a la comunidad universitaria, de la información generada; la participación en la evaluación; la traducción de los resultados de la evaluación en planes de actuación; la periodicidad para realizar estas evaluaciones institucionales; los procedimientos para conocer la opinión de los usuarios y del personal; mecanismos de recompensa diferenciales personales e institucionales, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Abad Hiraldo, Ramón. **Normas para bibliotecas universitarias : evaluación de la eficacia.** *Boletín de la ANABAD.* vol. 44, n. 3 (94), pp. 193-222.

Alonso Arévalo, Julio, Echeverría Cubillas, M^a José, and Martín Cerro, Sonia. **La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación.** *Seminario sobre Indicadores en la universidad: información y decisiones.* vol. 1, n. 99), pp. 1-12.
<http://web.usal.es/~alar/Bibweb/Indicadores.PDF>

Alonso Arévalo, J. and Martín Cerro, S., "**Benchmarking : una herramienta para gestionar la excelencia aplicada a las bibliotecas**" Jornadas de Bibliotecas Universitarias de Castilla y León, Vol. 3, 2000. <http://www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm>

Agència per la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya (Barcelona, España). **Guia d'avaluació dels serveis bibliotecaris**

Edició 2a ed. Barcelona : Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya, 1999

Anglada i Ferrer, Lluís. **L'elaboració d'una guia per l'avaluació dels serveis bibliotecaris de les universitats de Catalunya.** *Jornades Catalanes de Documentació.* vol. 7, n. 99), pp. 31-37. <http://www.cobdc.org/09jornades/7es/7.pdf>

Baker, Ronald L. **Evaluating quality and effectiveness: regional accreditation principles and practices** . *Journal of Academic Librarianship.* vol. 28, n. 1-2 (2002), pp. 3-7. <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00991333>

Balagué i Mola, Nuria. **El desenvolupament d'un sistema de qualitat basat en la norma ISO 9002 en el servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona.** *Jornades Catalanes de Documentació.* vol. 7, n. 99), pp. 49-56. <http://www.cobdc.org/09jornades/7es//10.pdf>

Duarte Barrionuevo, M., "**Assesment of Academic Libraries in Andalucia (Southern Spain): An EFQM-compliant manual,**" Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries & Information Services, Vol. 4, 2002, pp. 51-68.

Evaluación del Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Salamanca. Informe del Comité de Autoevaluación. Salamanca: Programa Institucional de Calidad, 1997.

Evaluación del Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Salamanca. Informe Final de Evaluación. Salamanca: Programa Institucional de Calidad, 1997. (<http://cts.usal.es/pic/primerafase/inffinalbibliotecas.pdf>)

Gatten, Jeffrey. **Academic Quality Improvement Project (AQIP) and Accreditation.** *Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries & Information Services.* vol. 4, n. 2002), pp. 113-119.

International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). **Standars for university libraries.** The Hague : IFLA, 1986
ISO/TC46/SC8. *ISO 11620 on Library Performance Indicators.*

Joint Funding Councils' Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries. *The effective academic library: a framework for evaluating the performance of UK academic libraries: a consultative report to the HEFCE, SHEFC, HEFCW and DENI by the Joint Funding Councils' Ad-hoc Group on Performance Indicators* for Libraries. Bristol: HEFCE Publications, 1995.

Lindauer, Bonnie Gratch. **Definición y medida de impacto de las bibliotecas universitarias sobre los resultados globales de la institución.** *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios.* vol. 15, n. 59 (2000), pp. 35-76.

Merlo Vega, José Antonio. **Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias.** *Boletín de la ANABAD.* vol. 49, n. 2 (98), pp. 261-288. <http://exlibris.usal.es/merlo/escritos/bibuniv.htm>

Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services : "Meaningful measures for emerging realities". (4th. 2001. Pittsburgh, Estados Unidos). **Proceedings of the 4th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services : "Meaningful measures for emerging realities"** Washington, D.C. : Association of Research Libraries, 2002

REBIUN. **Informe estadístico anual de las bibliotecas universitarias y científicas españolas, 1997.** Castellón: Biblioteca de la Universitat Jaume I, 1998.
(<http://www2.uji.es/rebiun/informeestadistico97.xl.html>)

Rey García, Amalio Alejandro. **Cómo gestionar la calidad en las universidades: el Modelo Europeo de Excelencia Universitaria.** Madrid: Club Gestión de Calidad, 1998.

Roswitha, Poll; Boekhorst, Peter. **Medición de calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias,** Madrid: ANABAD, 1998 (Versión original en inglés, 1996, IFLA publications 76)

Sociedad Española de Documentación e Información Científica (Madrid, España). Grupo de Trabajo sobre la Calidad. **Guía para la aplicación de la Norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación.** Madrid : SEDIC, 1998

Sutter, Eric. “**La démarche qualité en bibliothèque: questions-réponses**”. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998; 43(1):20-23.

Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (Cádiz, España). **Guía EFQM para la autoevaluación de Bibliotecas universitarias**
Cádiz: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2002

Van House, N.; Weil, B.; McClure, Ch. **Measuring academic library performance: a practical approach.** Chicago: ALA, 1990.

Ward, Suzanne et al. *Library performance indicators and library management tools.* Luxemburgo: OPOCE, 1995. EUR 16483.

Whitmire, Ethelene. **Academic library performance measures and undergraduates' library use and educational outcomes.** *Library & information science research.* vol. 24, n. 2 (2002), pp. 107-128 .
(<http://www.sciencedirect.com/science/journal/07408188>)