

# EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

SONSOLES CELESTINO ANGULO  
*Directora Biblioteca de la Universidad de Sevilla*  
scelestino@us.es

**RESUMEN:** En este trabajo se expone el proceso de evaluación de la calidad llevado a cabo en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla en el año 2005, siguiendo la Guía de Evaluación de Bibliotecas del Consejo de Coordinación Universitaria. Se analizan las consecuencias que se derivan de dicho proceso en el contexto actual en el que se encuentran las bibliotecas universitarias así como la necesidad de adaptar los procesos de evaluación a los nuevos servicios que se prestan.

**PALABRAS CLAVE:** Biblioteca de la Universidad de Sevilla, bibliotecas universitarias, evaluación, gestión de la calidad, procesos de mejora

## 1. INTRODUCCIÓN

La calidad, entendida como **mejora continua**, ha guiado las profundas transformaciones que se han llevado a cabo en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla en los últimos años, previamente incluso a que la evaluación se acometiera en el año 2005, en el marco de los *Programas Propios de Evaluación de la Calidad de la Universidad de Sevilla*.

A tal efecto, la Universidad firmó un convenio con ANECA, ajustándose el proceso a la Guía de Evaluación de Bibliotecas del Consejo de Coordinación Universitaria.

Si para la mayoría de las instituciones, acometer un proceso de evaluación de la calidad supone meses de intenso trabajo y esfuerzo especialmente para el personal de la biblioteca, en el caso de instituciones del tamaño y estructura de la BUS, las dificultades aumentan ya que la evaluación se realizó, como indica la Guía, sobre el servicio de biblioteca en su conjunto, es decir, servicios centrales y bibliotecas de área, las veinte unidades bibliotecarias que forman la BUS.

Las razones para que, a pesar de las consideraciones anteriores, se insistiera en poner en marcha el proceso fueron muchas; desde evaluar la eficacia, eficiencia y utilidad del servicio, hasta razones de prestigio frente a la Universidad, ya que era esta la ocasión de poner de manifiesto la evolución en el camino hacia la excelencia de los servicios de la Biblioteca en los últimos años y justificar la necesidad de continuar e incrementar el apoyo que la Institución le venía prestando.

Por otro lado, en la fase de planificación del proceso se tomó conciencia de la importancia de orientar el mismo a la obtención de información objetiva que sirviera para tomar mejores decisiones y no como mero ejercicio intelectual (1), que sin duda también lo es.

Un elemento que se consideró esencial para el éxito del proceso fue la formación en materia de evaluación de las personas más directamente implicadas en el mismo, dentro de la propia organización. Esto garantizó la idoneidad del proceso, la visión en positivo del mismo y la respuesta también positiva a los planes de mejora.

El proceso interno de análisis y reflexión que supone la Autoevaluación ha servido además para realizar la lectura detallada del recorrido efectuado por la Biblioteca durante los últimos años, a través de los criterios que propone la Guía: la Biblioteca y su integración en el marco de la Institución, los procesos y la comunicación, los recursos y los resultados. Aunque no hubiera grandes sorpresas, ambos informes, Interno y Externo, son documentos a los que se volverá muchas veces en busca de información, allí ordenada y puesta en evidencia.

Implicar, motivar y coordinar personas y equipos fueron objetivos que desde el principio se consideraron claves para que, tanto el personal de la biblioteca sobre el que recaerá gran parte de la responsabilidad de implementar los planes de mejora, como las autoridades académicas cuyo compromiso con la Biblioteca ha sido y será siempre fundamental para el desarrollo de los servicios bibliotecarios, se sintieran vinculados a los resultados del proceso.

A partir de la Resolución de 26 de abril de 2004, del Vicerrector de Investigación del que depende la Biblioteca, por la que se nombró a los miembros de Comité Interno o Comité de Autoevaluación, se inició la campaña de difusión a la comunidad universitaria, se realizaron unas Jornadas de formación para el personal de la Biblioteca, se creó un espacio en la página Web de la misma y, como parte también de esa misma campaña, se elaboraron carteles y

salva-pantallas para los ordenadores que animaban a la participación de la comunidad universitaria.

Además, con el fin asimismo de asegurar el nivel de participación necesario se crearon seis grupos de trabajo, uno por cada uno de los apartados que figuran en la Guía de Evaluación: el servicio de Biblioteca y su integración en la Institución, procesos y comunicación, personal, instalaciones, recursos y resultados. Cada grupo, coordinado por dos miembros del Comité Interno de Evaluación, se encargó de analizar el punto de la guía que le fue asignado, de acuerdo con un cronograma previamente acordado por el mismo Comité. Esto hizo posible que, a las dieciséis personas que formaron el CI se sumaran otras veintidós, pertenecientes todas ellas al personal adscrito a la Biblioteca en las distintas categorías profesionales.

La creación de un espacio virtual en la red, en el que se dispuso la documentación que, en la etapa anterior de preparación del proceso, se había recogido y la que se iba generando en los mismos grupos de trabajo, resultó muy útil, ya que a este espacio tuvieron acceso todos los componentes de los grupos aunque solo los miembros de cada grupo podían añadir o modificar la documentación incluida en el apartado correspondiente a su grupo.

La participación e implicación de este amplio grupo de personas fue extraordinaria y decisiva. Para los bibliotecarios, según quedó de manifiesto en las audiencias, el proceso de evaluación ha supuesto una oportunidad para conocer mejor la Biblioteca y para compartir información y conocimiento. El grado de implicación del personal docente que formó parte del Comité Interno se incrementó de manera progresiva conforme avanzaba el proceso, constituyendo un factor decisivo en el desarrollo del mismo.

Sin embargo, la participación de los estudiantes fue escasa durante todo el proceso, a pesar de formar parte tanto del CI, como de los grupos de trabajo y, por supuesto, de las audiencias a las que asistieron en un número muy escaso. Este hecho, sin duda, merece un detenido análisis. La causa del desinterés de los estudiantes por la biblioteca puede derivarse en parte de los hábitos de estudio y aprendizaje, pero aún siendo así, ya es momento de poner en marcha mecanismos correctores para que estén cubiertas las demandas de uso de la Biblioteca que se derivarán de la implantación del crédito europeo (ECTS) y de los consiguientes cambios en la metodología docente.

Valorar las expectativas de los estudiantes y desarrollar estrategias de cambio que permitan cubrir esas expectativas, deben ser, pues, objetivos estratégicos de la biblioteca y la principal razón de ser de los cambios que se planteen en los planes de mejora de la misma.

Los estudiantes, a pesar de su diversidad y de las diferencias que se puedan presentar entre distintas universidades, entre una disciplina académica y otra, incluso entre un país y otro, tienen y así se deduce de las encuestas, necesidades comunes cuando se trata de alcanzar objetivos académicos: entornos agradables, espacios diferenciados y adaptados a sus diferentes necesidades de estudio, horarios amplios, acceso rápido y fácil a los recursos de aprendizaje y

personal eficiente que sea capaz de atender sus demandas. En este aspecto, queda todavía mucho por mejorar.

Las instalaciones, como de hecho se esperaba, han sido el aspecto peor valorado por los estudiantes. La reestructuración de los espacios dedicados a biblioteca, concentrando recursos físicos y humanos, la integración de los recursos y servicios de apoyo al aprendizaje, actualmente dispersos, el incremento del equipamiento informático de las bibliotecas y la convergencia de personal con distintos perfiles profesionales deben ser objetivos prioritarios cuya consecución exigirá el desarrollo de estrategias múltiples, como múltiple y diverso es el entorno universitario al que pertenece la BUS.

En resumen, se trata de implementar el nuevo concepto de biblioteca como centro de recursos para el aprendizaje y la investigación (CRAI) que recoge el Estatuto de la Universidad: un lugar central del campus, con espacios diferenciados y múltiples, atendido por un equipo de profesionales con capacitación para proporcionar un servicio de calidad como apoyo a la docencia y al aprendizaje.

El Comité Interno de Evaluación tuvo especial cuidado en fundamentar el análisis de los criterios especialmente en información cuantitativa, sin desdeñar la información cualitativa, ya que se disponían de suficientes evidencias para sustentar todo el proceso. La información de opinión, es decir, aquella sustentada en los grupos de interés dentro de la Biblioteca, se basó en la encuesta realizada con motivo del proceso de evaluación.

Para valorar la satisfacción de los usuarios se utilizó el formulario que incluye la Guía de evaluación utilizada. En algunos aspectos esta herramienta no resultó la adecuada ya que no está adaptada al entorno en el que se mueven actualmente las bibliotecas universitarias y los factores de calidad que determinan la satisfacción de los usuarios han cambiado radicalmente en los últimos años sin que este formulario se adaptase a ello.

La BUS esta haciendo un análisis del cuestionario LIBQUAL, configurado para la Web y de cuyo uso se esperan obtener mejores resultados. La evaluación de la calidad de los servicios a partir de la percepción de los usuarios ha puesto en evidencia áreas o servicios que necesitan mejoras así como otras que funcionan de manera adecuada. Ahora se trata de modificar o reforzar políticas que incidan directamente sobre los servicios afectados, es decir, desarrollar una política y estrategia basada en las necesidades y expectativas reales de los usuarios.

Si los resultados obtenidos en el proceso de evaluación no provocan acciones correctoras, la frustración no sólo en los usuarios sino incluso en el propio personal de la biblioteca será mayor que en la etapa anterior cuando las necesidades de mejora no eran tan evidentes. Para la realización de algunas de estas mejoras es necesaria una fuerte implicación de las autoridades académicas, especialmente en lo que se refiere a nuevos espacios y equipamiento.

En el caso de la BUS, el proceso de evaluación se alargó excesivamente en el tiempo por causas ajenas a la Biblioteca, pero esta circunstancia, lejos de ser un problema, hizo posible que la recogida de datos y el análisis de los dife-

rentes criterios se realizara con la profundidad y el detalle necesarios en cada una de las bibliotecas.

Como se especifica en el *Informe de Evaluación Externa*, la recogida de información para establecer las evidencias necesarias para la elaboración del Autoinforme, fue uno de los aspectos más notables del proceso y de los que más beneficios ha reportado y lo hará aún más en el futuro. Las instituciones que forman parte de REBIUN tienen una larga tradición de recogida de datos a partir del Anuario Estadístico de la Red. Las series estadísticas han resultado muy útiles, así como la ya también larga tradición en el uso de indicadores para medir el rendimiento de las bibliotecas. Además, la BUS tiene establecidos otra serie de indicadores, para hacer el seguimiento de sus objetivos.

Sin embargo, faltan indicadores de rendimiento que realmente sirvan para medir la contribución de las bibliotecas universitarias a la consecución de los objetivos y resultados de la Institución, así como otras series de datos que aporten más valor en este mismo sentido a las mediciones obtenidas. Las bibliotecas universitarias aportan valor a los resultados de la docencia, el aprendizaje y la investigación y los programas de evaluación deben reseñarlo (2).

El nuevo entorno de la educación superior demanda, como se indica más arriba, un nuevo modelo de biblioteca universitaria con un papel mucho más activo en los procesos de aprendizaje. Parece evidente, pues, que los procesos de evaluación y acreditación se centren en poner de manifiesto de que forma los recursos, productos, servicios y resultados de la biblioteca inciden en los resultados educativos, o, dicho de otra forma, estos procesos deben poner de manifiesto el valor que para la tarea docente, discente e investigadora tiene la biblioteca.

## 2. LOS CRITERIOS DE LA GUÍA DE EVALUACIÓN DE BIBLIOTECAS, APLICADOS A LA BUS

El proceso de evaluación de la BUS se ajustó fielmente a la Guía de Evaluación elegida que basa su filosofía en el análisis de la unidad evaluada a través de una serie de criterios centrados todos, excepto el primero, en medir los resultados de los servicios que presta la Biblioteca

- El servicio de la Biblioteca y su integración en el marco de la Institución:

Este criterio se considera de enorme relevancia ya que en el nuevo modelo de biblioteca universitaria que demanda el EEES y que se está implementando en muchas universidades, adquiere mayor relieve aún la integración e implicación de la Biblioteca en la vida universitaria así como la consideración de la tarea docente del bibliotecario, al cobrar especial relevancia los programas de desarrollo de las competencias informacionales.

En el Estatuto de la Universidad de Sevilla, la Biblioteca se define como «*un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación...*» y como

una unidad con una Dirección única: «*La Biblioteca, que tendrá una Dirección única, dependerá orgánicamente del Rector y se regirá por los órganos que se establezcan en su Reglamento*». La BUS está, pues, concebida como una unidad administrativa y de gestión, aunque distribuida territorialmente, debido a la dispersión de Escuelas y Facultades por la ciudad y a la propia historia y crecimiento de la Universidad.

Como elemento de cohesión interna, la BUS trabaja, desde 1999, con unas ***Líneas Estratégicas de la Biblioteca***, definidas y consensuadas con el Vicerrectorado de Investigación del que depende la Biblioteca, que establecen los objetivos en los que, para un periodo determinado, (1999-2001 y 2002-2005) debía trabajar la Biblioteca. La política y estrategia de la BUS se sustenta en la política y estrategia de la Universidad que se transmite a través de la documentación que emana de los Órganos de Gobierno de la misma, al no contar la Universidad con un Plan Estratégico.

El apoyo institucional al Plan Estratégico de la Biblioteca ha sido constante, como lo ha sido el apoyo y consideración de la misma. La evolución de los indicadores durante estos últimos años, especialmente los económicos, denotan la fuerte integración de la Biblioteca en la Universidad. La Biblioteca cuenta con un presupuesto que se gestiona de manera centralizada que permite hacer frente a las inversiones en monografías y revistas, tanto en soporte papel como en soporte electrónico. El crecimiento de la dotación presupuestaria de los últimos años, sitúa a la Biblioteca en un lugar destacado en el conjunto de las bibliotecas universitarias. .

Aunque la formulación del Plan Estratégico de la Biblioteca, su actualización y desarrollo se ha realizado en el ámbito de los órganos de gobierno de la Biblioteca (Consejo de Dirección y Junta Técnica), tratando de implicar en el mismo a todas las unidades bibliotecarias, es en este último aspecto en el que se observan debilidades ya que, aunque la mayoría de las bibliotecas de área añaden sus objetivos operacionales a los estratégicos formulados en las *Líneas*, no se ha conseguido implicar a todo el personal de la Biblioteca.

A partir del proceso de evaluación, la Biblioteca ha puesto en marcha el Plan de Mejora convirtiendo las acciones allí indicadas en objetivos estratégicos a los que cada sección y unidad bibliotecaria han sumado sus objetivos operacionales. Para el seguimiento y control de los objetivos se ha implantado este año una aplicación muy útil para organizaciones que, como la BUS, necesitan un alto nivel de coordinación en la gestión. Se trata de un software libre, Dotproject, que hemos adaptado a las necesidades de la Biblioteca.

Se trata de una herramienta de trabajo en grupo donde la colaboración es la lógica del trabajo y que, además, favorece el uso compartido de la información. Con esta herramienta se espera mejorar la implicación en los proyectos de todo el personal de la Biblioteca y no sólo de las personas o equipos directamente implicados en los mismos. Esta herramienta forma parte de la nueva intranet de la Biblioteca, IntraBUS, que mejorará la comunicación entre todas las unidades bibliotecarias al contar además con un potente gestor de contenidos, Ximdex.

Por otra parte, la identidad corporativa de la Biblioteca está firmemente asentada y la misión, visión y valores son ampliamente conocidas y aceptadas por la mayoría, especialmente por los niveles de responsabilidad más altos. Con todo, es necesario un mayor esfuerzo de formación y difusión de lo que supone trabajar por objetivos, máxime cuando hasta ahora en la Universidad no está extendida esta forma de gestión.

La puesta en marcha del Plan de Calidad de la Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla (PCASUS) en este año 2006, ayudará sin duda a que la planificación estratégica y la dirección por objetivos sea asumida por todo el personal. Desde la Biblioteca se ha puesto en marcha un proceso de formación que persigue conseguir una mayor participación e implicación en el Plan de Mejora resultado de la evaluación.

En la valoración de este criterio, han sido considerados también puntos fuertes de la Biblioteca el Plan de Formación de Usuarios y el Programa de creación de Materiales Didácticos con los que se presta apoyo a los planes docentes. Ambos proyectos tienen una trayectoria de años, una compleja tarea de coordinación y normalización de procedimientos y equipos y un despliegue de estrategias de difusión y marketing. Y también, algunas dificultades.

La enseñanza de habilidades en el uso de las bibliotecas y de la información, la «alfabetización informacional», se mantiene como uno de los objetivos estratégicos de la Biblioteca, en la línea de desarrollar el autoaprendizaje y el aprendizaje continuo a lo largo de toda la vida, elemento esencial del Espacio Europeo de Educación Superior. Entre la amplia oferta se incluyen iniciativas de formación con cargo a créditos de libre configuración. Además, para el curso 2005/2006, la Biblioteca ha ofertado una actividad con cargo a este tipo de créditos en la plataforma de e-learning que la Universidad está implementando.

Las dificultades que encuentran estos proyectos están, por un lado, en llegar a una población de estudiantes que el pasado año fue de 63.820 estudiantes entre primer y segundo ciclo y, por otro, en conseguir que esta actividad sea reconocida y valorada de manera que el personal de la Biblioteca se sienta motivado y la considere prioritaria. Además, la plantilla es escasa respecto a bibliotecarios especializados.

Los materiales didácticos, se incluyen dentro del concepto de «objetos de aprendizaje» entendidos como «cualquier recurso digital que puede ser utilizado como soporte par el aprendizaje» (3) y aglutinan un conjunto de recursos docentes relacionados con las asignaturas que se imparten en la Universidad.

Para la elaboración de estos materiales se utilizan los módulos del programa de gestión Innopac Millenium, Millenium Media y Electronic Course Reserve. En estos momentos hay más de 3.000 asignaturas con materiales didácticos, con distintos niveles de complejidad, que suponen un trabajo de colaboración entre el profesorado y el bibliotecario, pero todavía no se dan las condiciones estratégicas y organizativas que hagan de esta colaboración algo realmente fructífero y en la línea de lo que, desde hace ya muchos años, se está haciendo en universidades de todo el mundo.

Han sido los investigadores el grupo de usuarios que más cambios ha notado en la Biblioteca durante estos años. El amplio desarrollo de la biblioteca digital, la puesta en marcha del meta buscador de *Millenium*, Meta BUS, la comunicación puntual con el PDI a través del producto en línea *Novedades de la Biblioteca* y la centralización del presupuesto para la compra de material bibliográfico, a coste cero para los Departamentos en lo que respecta a publicaciones seriadas y con una aportación del 50% sobre la media del gasto, en lo que respecta a monografías, han tenido un efecto altamente positivo sobre la consideración de la Biblioteca.

En negativo, el todavía elevado número de fondos bibliográficos ubicados en Departamentos, en parte debido a la falta de espacio e instalaciones adecuadas en las bibliotecas, pero también a una larga tradición de bibliotecas departamentales con la que está siendo muy difícil romper.

Forma parte del Plan de Mejora, la propuesta de mejorar la dinámica de funcionamiento de las Comisiones de Biblioteca, instrumento oficial de comunicación con los usuarios cuyo nivel de funcionamiento es deficiente en la mayoría de los casos. Sin embargo, la página Web de la Biblioteca, ahora en proceso de reestructuración para adaptarla a la nueva imagen corporativa y para dotarla de un gestor de contenidos, ha sido muy bien valorada por todos los grupos de usuarios y resulta un eficaz mecanismo de comunicación, unida a los buzones de sugerencias, el servicio de referencia virtual y toda una amplia gama de servicios a los que se puede acceder en línea: préstamo interbibliotecario, reserva de libros, petición de reproducción, inscripción o solicitud de cursos de formación, etc.

La Biblioteca cuenta con una carta de derechos y deberes de los usuarios y está en fase de ejecución la carta de servicios de la Biblioteca que debe recoger los compromisos de calidad de los servicios con los usuarios y que incluirán indicadores de calidad para medir su grado de cumplimiento.

- Procesos

A partir de la implantación del primer sistema de gestión, el sistema DOBIS/LIBIS, y más ahora con el sistema Innopac/Millenium, la BUS tomó conciencia de la importancia que, para una organización tan descentralizada y del tamaño de esta, tiene la **gestión eficaz de los procesos**.

Un enfoque basado en procesos aporta un conjunto de elementos que ayudan a reducir las islas o feudos que existen en las organizaciones y permiten identificar las interrelaciones que participan en cada proceso.(4) Además, la calidad, se puede asegurar mejor controlando de manera efectiva todos los procesos y para la BUS la gestión por procesos ha fortalecido la visión unitaria del servicio.

Se ha puesto especial cuidado en diseñar, gestionar y mejorar los procesos, tanto los procesos clave como los de soporte, que presentan un alto grado de normalización y, en su gran mayoría, están documentados y publicados en la

Intranet. Sin embargo hay que dar un paso más para conseguir que se conozcan y se entiendan mejor dentro de la Biblioteca los procesos clave, que si han sido así definidos por su valor para la consecución de los objetivos estratégicos, deben ser valorados como tales por todos los bibliotecarios. La nueva IntraBus, a la que se está dando enorme difusión y cuya implementación ha venido precedida por una fase de formación del personal, contribuirá a ello.

En los últimos años se han introducido cambios importantes en la gestión de determinados procesos, como el de adquisiciones o el préstamo interbibliotecario. La centralización presupuestaria ha traído consigo la centralización de la gestión de las adquisiciones, que ha permitido mejoras en el precio de los materiales bibliográficos y ha eliminado a las bibliotecas muchas de las tareas derivadas de la compra de libros y revistas.

Aunque los datos obtenidos del sistema de gestión Innopac/Millennium indican una importante reducción en los tiempos de recepción del material bibliográfico, este año se ha iniciado un proceso de evaluación de los procesos de selección, compra y proceso técnico, ya que, algunos usuarios expresaron en las audiencias su no conformidad con los plazos.

La Biblioteca tiene definidos un conjunto de indicadores para medir los procesos y el impacto de los procesos clave en la consecución de los objetivos. Es decir, se sirve de los indicadores como herramienta para evaluar la calidad y eficacia de los servicios, así como para evaluar la eficiencia de los recursos asignados a esos servicios y actividades. Los resultados de la aplicación de indicadores se han utilizado para definir áreas potenciales de mejora y acometer la reingeniería de determinados procesos.

- La comunicación

Es en los **mecanismos y canales de comunicación** interna donde se encuentran las mayores debilidades de la Biblioteca. La información y comunicación internas influyen, sin duda, en la motivación, actitudes y comportamientos del personal, lo que al final repercute en la productividad. (5) La estructura, muy descentralizada y la doble dependencia, funcional y orgánica que hasta hace dos años tenía la Biblioteca, son cuestiones que han podido influir en la percepción del personal de falta de información formal.

Se ha incluido en el Plan de Mejora la elaboración de un Plan de Comunicación interna y un estudio de perfiles profesionales, competencias y cargas de trabajo para diseñar un plan general de promoción del personal que mejore el clima laboral. Además el personal debe conocer la evolución del entorno y la forma en la que se prevé la evolución de la Biblioteca así como lo que afectará directamente a su trabajo, posibilidades de mejora y promoción en este previsible escenario y la contribución que puede realizar para mejorar los resultados de la organización.

En una Institución con 500 años de historia, la tradición supone una carga a la hora de acometer grandes cambios, sobre todo si estos afectan a estructu-

ras arraigadas en el pasado y con muchos años de existencia. La incorporación de las TICs a todos los procesos y servicios de la Biblioteca ha provocado cambios organizativos en la estructura de la misma especialmente en dos momentos clave: la centralización presupuestaria que afectó primero a las revistas y al año siguiente a las monografías, para incluir este año 2006 el presupuesto para la compra de equipamiento informático y la RPT de 2005 que puso al conjunto de recursos y servicios de la Biblioteca bajo una dirección única.

Las TICs, además, han favorecido las relaciones y la comunicación entre los diferentes miembros de la plantilla a pesar de trabajar en espacios muy distantes entre sí y han hecho posible que hoy la BUS sea realmente una Biblioteca y no veinte unidades ligadas exclusivamente al centro en el que se ubican. El personal ha sido la clave y su adaptación al cambio ha permitido realizar el enorme esfuerzo de modernización que se ha llevado a cabo en la Biblioteca. Sin embargo, la necesaria e inevitable potenciación de los servicios centrales, como dinamizadores del cambio, ha provocado incertidumbre en parte de la personal, incertidumbre que debe entenderse en el contexto de la cultura hasta aquí imperante. Debe pasar algún tiempo para que se vean los beneficios del cambio, no sólo en el servicio, donde ya se han apreciado importantes beneficios, sino para las personas.

Sin embargo, hacia el exterior el **portal Web de la Biblioteca** asegura que la información y los servicios llegan a los usuarios de manera exacta y puntual, como confirman los índices de satisfacción que se reflejan en las encuestas.

La página Web se inició en 1998 y el diseño del portal actual, en proceso de un nuevo cambio, está operativo desde 2002, con aplicaciones de bases de datos SQL y páginas ASP (Active Server Pages) que permiten a través del programa RECO la gestión distribuida y dinámica de algunas secciones. Las páginas de todas las bibliotecas presentan sus páginas conforme a diseños comunes de estilo y arquitectura de los contenidos. Un programa específico proporciona información sobre el uso y comportamiento de los usuarios a la hora de acceder a los recursos y servicios en línea.

La Biblioteca cuenta con un Plan de Marketing para la difusión de sus productos y servicios. La nueva imagen corporativa de la Biblioteca, adaptada a la imagen corporativa de la Universidad, se encargó a una empresa especializada en diseño gráfico y publicidad que realizó un manual de identidad corporativa que se ha adaptado en todas las bibliotecas.

La BUS ha hecho una fuerte apuesta por la biblioteca digital y ofrece actualmente un amplísimo conjunto de recursos en soporte electrónico y un número cada vez mayor de servicios en línea.

- Recursos

En la valoración de este criterio que se refiere a los recursos de toda índole que gestiona la Biblioteca, la BUS alterna puntos fuertes y débiles en una proporción casi idéntica. En los que se refiere a la planificación, gestión y

mejora de los recursos humanos a partir de la RPT de 2005, el personal de la Biblioteca está adscrito a la Biblioteca Universitaria y depende de la Dirección de la misma. Esta situación facilitara el desarrollo de una política activa y unitaria de gestión del personal, en el marco de la política general de personal de la Universidad.

Resulta evidente la separación que existe entre el colectivo de funcionarios y el personal laboral, todavía con perfiles profesionales tradicionales, lo que, en ocasiones, provoca dificultades para lograr su implicación en las metas y objetivos de la Biblioteca. Las posibles soluciones a este problema pasan por la adecuación de las capacidades de este colectivo a las necesidades actuales de la biblioteca, mediante acciones formativas específicas y la también adecuación de sus funciones.

La formación es la mejor herramienta para conseguir el cambio en el comportamiento y actitudes de las personas ya que permite no solo ajustar las competencias, como hemos dicho antes, sino también motivar y preparar para el cambio, desarrollar aptitudes y potenciar la comunicación e interrelación entre personas que trabajan en distintas unidades bibliotecarias sin apenas contacto personal. El plan de formación del personal está incluido entre los objetivos de este año.

La plantilla de funcionarios de la Biblioteca es una plantilla plana y mal distribuida, con pocas plazas de niveles que respondan a perfiles especializados, lo que incide de manera negativa en la motivación de las personas. A pesar de ello, el personal funcionario responde a perfiles profesionales definidos conforme a las necesidades de la Biblioteca y se siente implicado en los nuevos proyectos de la misma.

Como mecanismo para facilitar la implicación del personal, se han puesto en marcha, equipos de mejora, formados por personas de diferentes unidades y de diferentes categorías profesionales que estudiaran proyectos ligados a la mejora de la calidad. Estos equipos, al estar asociados al Plan de Mejora, lo están a los objetivos operacionales, de manera que las personas que en ellos trabajan participan de manera muy activa en la consecución de los objetivos de la biblioteca y se sienten directamente implicados en la mejora de la calidad.

Aunque la participación en estos equipos es voluntaria, la decisión de quiénes deberían formar parte de los mismos ha partido de la Dirección de la Biblioteca que tiene la responsabilidad de estimular al personal a trabajar en equipos de mejora. La respuesta del personal ha sido muy positiva y se esperan conseguir con ellos los mejores resultados.

Respecto a las instalaciones, ya se dijo anteriormente que esta es una de las grandes debilidades de la BUS y uno de los mayores retos que tiene planteados. La mayoría de las bibliotecas tienen instalaciones inadecuadas y ninguna responde a las necesidades actuales de los estudiantes. No ha habido hasta aquí un plan de actuación en materia de infraestructuras y equipamientos respondiendo las mejoras a iniciativas aisladas de los decanos o directores de los centros, sin apenas participación de la Biblioteca.

Con motivo del proceso de evaluación de la calidad, el grupo de trabajo de instalaciones del que formaba parte un catedrático de la Escuela de Arquitectura realizó, con la ayuda de dos becarios, un pormenorizado estudio de cada una de las bibliotecas de cuyas instalaciones se levantaron planos y alzados, además de una descripción en detalle de la situación de cada una. Este estudio debe servir de base para la propuesta de actuación en determinados campus, como el científico-técnico, donde está previsto el segundo centro de recursos de la Biblioteca.

El primer proyecto arquitectónico que se va a acometer ya ha superado la fase de concurso y las obras finalizarán en 2008. Se trata de un edificio, diseñado por la prestigiosa arquitecta Zaha Hadid que responde al concepto de CRAI y que se ubicará frente a la actual sede del Rectorado y de las Facultades de Derecho, Geografía y Filología, es decir, en el centro de la ciudad de Sevilla.

Concebido como un lugar para el aprendizaje, en el que los usuarios puedan acceder a una amplia gama de recursos, organizados y accesibles, donde sean atendidos por personal experto en la elaboración y adaptación de materiales didácticos, además de contar con espacios diferenciados que responderán a las diferentes necesidades de estudio, docencia y aprendizaje, con salas abiertas en régimen de 7/24, este edificio es el proyecto más ambicioso de la BUS.

Respecto a los recursos bibliográficos, en general se adecuan a las necesidades docentes, de aprendizaje y de investigación y fueron muy bien valorados por los distintos grupos de usuarios. En conjunto, el ritmo de las adquisiciones del último trienio ha sido muy importante, debido en parte al incremento presupuestario (en torno al 300%) y en parte a la modificación de la gestión. El incremento de la colección electrónica ha sido espectacular contribuyendo a esta situación las ventajas derivadas del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía.

- Ingresos y gastos:

En este capítulo, la consolidación de un presupuesto global para la Biblioteca, el sistema de gestión del mismo y el incremento al que ya se ha aludido, constituyen, sin duda, los puntos fuertes de la Biblioteca. Sin embargo las partidas presupuestarias para infraestructura informática y para instalaciones son todavía escasas, aunque en el primer caso la existencia del Plan Tecnológico y el compromiso de la Gerencia de financiar el mismo, hacen prever mejores escenarios.

- Resultados:

En el capítulo de resultados, al tratar de los logros alcanzados por la Biblioteca en relación a los distintos grupos de interés, se tomaron como base de referencia las encuestas de satisfacción, los resultados obtenidos a partir de los objetivos anuales y el estudio comparativo con otras bibliotecas universitarias

de rango semejante. Se trata en suma de constatar que los resultados tienen relación con los objetivos propuestos y cumplidos y son consecuencia de las acciones realizadas al efecto.

En general, ambos informes, interno y externo, pusieron de manifiesto especialmente la existencia de mecanismos de comunicación con los usuarios para medir la percepción de los mismos acerca de la Biblioteca la relación entre los objetivos estratégicos de la Biblioteca, los procesos que se implantan y los resultados obtenidos y tendencias positivas en el análisis de la evolución de la actividad de la Biblioteca.

Sin embargo, el alto coste de los servicios de biblioteca debido a la repercusión de los costes de personal por la dispersión de las unidades bibliotecarias y la ausencia de una metodología eficaz para la recogida sistemática y periódica de información sobre satisfacción de usuarios y sobre la valoración de la Biblioteca en cada uno de los centros, fueron los aspectos que se valoraron como débiles.

### 3. CONCLUSIONES

Es interesante constatar la evolución que la implantación de procesos de calidad ha tenido en las bibliotecas universitarias en tan sólo unos años, desde la consideración de qué se considera una buena biblioteca y cómo medirlo, hasta qué herramientas son las adecuadas para llevar a efecto esa evaluación y que modelo o guía se debe seguir en este tipo de procesos.

El entorno de la educación superior es cada vez más complejo, los organismos que financian las universidades son cada vez más exigentes a la hora de evaluar los resultados y la competencia entre instituciones es hoy un hecho. Docencia, investigación y servicios están recibiendo presiones para incrementar la productividad, para obtener resultados objetivos y para acometer procesos continuos de evaluación de la calidad como parte de sus cometidos.

Toda biblioteca debe, pues, evaluar regularmente su grado de eficiencia respecto a sus objetivos otorgando especial importancia a la medición de su grado de contribución a los objetivos de la Universidad. Conseguir una mayor integración de las bibliotecas universitarias en las funciones claves de la Universidad, docencia, aprendizaje e investigación, que el personal se implique cada vez más en actividades docentes y que éstas sean reconocidas es un objetivo estratégico para la BUS al que dedican recursos especiales.

Los bibliotecarios deberán ser también evaluados por su capacidad de contribuir a la formación de los estudiantes en habilidades relacionadas con el mundo de la información, por su capacidad para formar parte de equipos con profesionales de otras áreas de conocimiento y por su capacidad, en suma, de acercamiento e implicación en el proceso educativo.

El modelo EFQM adaptado a las bibliotecas universitarias por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad (ANECA) analiza los distintos aspectos

que se consideran relevantes dentro de una institución y como modelo de gestión está ampliamente contrastado a nivel internacional. A este trabajo se habría de añadir la revisión de los indicadores más comúnmente utilizados por las bibliotecas para incluir otros que sean capaces de describir las actividades de las bibliotecas que de manera específica redundan en la mejora del aprendizaje, la docencia y la investigación, para que dichas actividades se puedan evaluar en términos cuantitativos y cualitativos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ABAD GARCÍA, M.<sup>a</sup> Francisca. *Evaluación de la calidad de los sistemas de información*/ Madrid: Síntesis, 2005. ISBN 849756264X.
- (2) LINDAUER, Bonnie Gratch. Defining and measuring the library impact on campus-wide outcomes. *College & Research Libraries*, 1998, vol. 59, n° 6, pp. 546 - 570.
- (3) CHAN, M. E. La construcción de objetos de aprendizaje, En ORTIZ ORTIZ, María Gloria y PEREZ ALCALÁ, María del Socorro. *Hacia la construcción de la sociedad del aprendizaje*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, 2002 ISBN 9702702720.
- (4) GÓMEZ HERNÁNDEZ, J. A. *Gestión de bibliotecas: texto-guía de las asignaturas de Biblioteconomía General y Biblioteconomía* Murcia: DM, 2002 ISBN 8484252620.
- (5) PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC, 1999. ISBN 8474561988.