



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

La evaluación de la calidad en la biblioteca universitaria de la USAL.

Percepciones de los directivos en la era de la post-calidad

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Realizado por Jin Hanzhu
Bajo la dirección de Manuela Moro Cabero

Universidad de Salamanca, 2015



GRADO EN INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

Trabajo de Fin de Grado

La evaluación de la calidad en la biblioteca universitaria de la USAL.

Percepciones de los directivos en la era de la post-calidad

Autora: Jin Hanzhu

Tutora: Manuela Moro Cabero

Salamanca, 2015

Ficha catalográfica

JIN, Hanzhu

La evaluación de la calidad en la biblioteca universitaria de la USAL. Percepciones de los directivos en la era de la post-calidad / Jin Hanzhu; bajo la dirección de Manuela Moro Cabero – Salamanca: Universidad de Salamanca, Facultad de Traducción y Documentación, 2015. Trabajo de Fin de Grado – Grado en Información y Documentación.

1. Premio Deming. 2. Bibliotecas Universitarias. 3. Evaluación. 4. Calidad. I. Moro Cabero, Manuela, dir. II. Título

025

Resumen

La evaluación no sólo es una parte importante de la gestión de calidad, representa igualmente un medio importante de control. Es parte fundamental de la gestión de calidad de las bibliotecas y como tal, su personal y la sociedad están percibiendo y siguiendo con atención su valor e importancia. Asimismo, se conforma como una herramienta potente de gestión para la construcción de la biblioteca, dado que promueve activamente la evaluación de la biblioteca, mutando de modo significativo el concepto fundamental de la comunidad bibliotecaria internacional, además de escribir un nuevo capítulo en la gestión de calidad de la biblioteca moderna. Este trabajo se centra en la evaluación de calidad en las bibliotecas de la Universidad de Salamanca. Mediante la comprensión de la percepción y expectativas que los agentes implicados en la calidad tienen sobre la misma, es factible trazar nuevos planes de mejora para las bibliotecas en la Universidad de Salamanca. En este estudio de naturaleza descriptiva y analítica exploratoria, se analizan los resultados obtenidos mediante encuesta semiestructurada dirigidos a la comunidad de bibliotecarios. Con la idea de contextualizar el modelo de excelencia empleado en la USAL, se presentan los modelos conocidos de calidad y excelencia de mayor relevancia, tales como el Modelo Deming, el Modelo Malcolm Baldrige, el Modelo European Foundation Quality Management (EFQM), el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ) y el modelo normalizado ISO 9000. Se ofrece una descripción detallada sobre el proceso de la evaluación de calidad en las bibliotecas de la Universidad de Salamanca mediante un perfil de líneas estratégicas, centrándose, fundamentalmente en la línea 4 de Difusión de los recursos de información. Los resultados finales muestran que una parte significativa de los agentes implicados no concede gran importancia a la evaluación de la calidad de las bibliotecas, además de identificar 9 acciones de alta prioridad y otras tantas calificadas de prioridad media estratificadas en líneas y objetivos estratégicos, siendo de utilidad para trazar un nuevo plan de mejora en estos servicios bibliotecarios.

Palabras clave: Premio Deming, Bibliotecas Universitarias, Evaluación, Calidad.

Abstract

The evaluation is not only an important part of quality management, also it represents an important means of control. It is a fundamental part of quality management for libraries and as such, its staff and society are receiving and following closely its value and importance. Also, it is designed as a powerful management tool for the construction of the library, as actively promoting the evaluation of the library, mutating significantly the fundamental concept of the international library community, in addition to writing a new chapter in the management of

quality of modern library. This paper focuses on the evaluation of quality in the libraries of the University of Salamanca. By understanding the perceptions and expectations of the agents involved in quality they have on it, it is possible to draw new plans for improvements to the libraries at the University of Salamanca. In this study of descriptive and exploratory analytical results obtained by semi-structured interview aimed at the library community are analyzed. With the idea of contextualizing the excellence model used in the USAL, known models of quality and excellence of greater relevance are presented, such as the Deming model, the Model Malcolm Baldrige, the Model European Foundation Quality Management (EFQM), the Ibero-American Model of Excellence in Management (FUNDIBEQ) and the ISO 9000 standard format. It offered a detailed description of the process of quality assessment in the libraries of the University of Salamanca by a profile of strategic lines, focusing mainly on the line is available 4 Dissemination of information resources. It offered a detailed description of the process of quality assessment in the libraries of the University of Salamanca by a profile of strategic areas, focusing mainly on line 4 Dissemination of information resources. The final results show that a significant part of those agents involved not attached great importance to the evaluation of the quality of libraries, in addition to identifying high-priority 9 shares and as many qualified stratified medium priority lines and strategic objectives, being useful to draw a new plan to improve these services.

Keywords: Deming Prize, University Libraries, Evaluation, Quality, Excellence.

SUMARIO

<i>Índice de Figuras</i>	I
<i>Índice de Tablas</i>	I
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Interés y justificación sobre el tema investigado	1
1.2. Objeto investigado y planteamiento de la cuestión a investigar	3
1.3. Objetivos Generales	4
1.4. Metodología	4
1.5. Limitaciones al estudio	6
1.6. Resultados esperados con la investigación	7
2. MODELOS DE CALIDAD EMPLEADOS PARA LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA	8
2.1. Concepto de calidad de servicio	8
2.2. Los modelos de calidad	9
2.2.1. Modelo Deming	10
2.2.2. Modelo Malcolm Baldrige	13
2.2.3. Modelo European Foundation Quality Management (EFQM)	15
2.2.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ)	19
2.2.5. Modelos normalizados mediante las Normas ISO 9000	22
3. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA DE LA USAL	25
3.1. Introducción al proceso de evaluación	25
3.2. Detalle descriptivo de las fases del proceso de evaluación de los servicios universitarios y unidades de gestión de la Universidad de Salamanca	28
3.2.1. Fase de inicio del proceso de evaluación	29
3.2.2. Fase de implantación o revisión de las herramientas de calidad	31
3.2.2.1. Servicios que aún no tienen las herramientas básicas de calidad	31

3.2.2.2. Servicios que tienen las herramientas básicas de calidad	33
3.2.3. Fase de autoevaluación o evaluación de primera parte	34
3.2.4. Fase de evaluación externa	35
3.2.5. Fase de post-evaluación	39
3.3. Ventajas e inconvenientes de la evaluación	40
4. LA PERCEPCIÓN DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD POR LOS DIRECTIVOS DE LA USAL	41
4.1. Plan de Mejora de las Bibliotecas de la Universidad de Salamanca	41
4.1.1. Introducción	41
4.1.2. Las líneas estratégicas de base investigadas	42
4.2. Recogida de datos sobre las cinco líneas estratégicas	45
4.3. Resultados y Análisis	47
4.3.1 Resultados de base porcentual	47
4.3.2. Análisis de las Acciones prioritarias	54
4.3.3. Análisis de la línea estratégica 4	56
5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO	60
6. BIBLIOGRAFÍA	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación de elementos que conforman la calidad de servicio	2
Figura 2. Criterios del Premio Deming	12
Figura 3. Estructura criterios del Modelo Malcolm Baldrige	14
Figura 4. Estructura criterios del Modelo EFQM	17
Figura 5. Criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia	21
Figura 6. Diagrama del proceso de evaluación	38
Figura 7. Resultados de línea estratégica 1	51
Figura 8. Resultados de línea estratégica 2	52
Figura 9. Resultados de línea estratégica 3	52
Figura 10. Resultados de línea estratégica 4	53
Figura 11. Resultados de línea estratégica 5	53
Figura 12. Proporción de 5 líneas estratégicas	55
Figura 13. Grado de relevancia de las líneas estratégicas	57
Figura 14. Valores de las 5 líneas estratégicas en las 9 acciones calificadas de prioridad alta	57
Figura 15. Valores de las opiniones	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones del concepto de modelo	9
Tabla 2. Categorías del Premio Deming	11
Tabla 3. Criterios de los Modelos	18
Tabla 4. Conceptos o Principios Fundamentales de los Modelos	19
Tabla 5. Modelo de solicitud para el proceso de evaluación	30
Tabla 6. Porcentaje de participación	45
Tabla 7. Acciones de la línea estratégica	46
Tabla 8. Porcentaje de los resultados de 5 líneas estratégicas	47
Tabla 9. Acciones calificadas de prioridad alta	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Interés y justificación sobre el tema investigado

La biblioteca en calidad de Centro de Documentación e Información de la sociedad humana y considerada como lugar que reúne información y conocimiento, ha venido desempeñando un papel esencial en la herencia de la civilización humana, en el desarrollo de la educación social, ante la exploración de los recursos intelectuales, etc. Con el rápido desarrollo de las tecnologías de redes, comunicaciones digitales y el amplio rango de aplicaciones de procesamiento de datos, la superioridad que detentaba sobre los recursos de información toda biblioteca se está debilitando de modo gradual, en apariencia para el ciudadano.

Revertir esta imagen no es tarea sencilla. ¿De qué modo la biblioteca actual se plantea un cambio en esta percepción? Atendiendo a los estudios contemporáneos de la calidad en los servicios de estas unidades informativas, se especifica que: en el área de los servicios, la calidad es la base de la ventaja competitiva y la competencia de servicios se debe principalmente a la calidad.

Considerando esta idea, es posible afirmar que para la biblioteca, mejorar la calidad del servicio es el objetivo final de administración de la misma, entendida como centro o unidad de gestión. La calidad ha evolucionado hacia el concepto de excelencia; la excelencia tiene como atributo distintivo, la innovación (Hermel y Ramis-Pujol, 2003). En consecuencia, investigar la evaluación de la calidad de servicios en cualquier biblioteca alcanza un significado relevante. La consecución de la calidad en los servicios bibliotecarios implica el desempeño específico del servicio -la conducta ante el mismo-, el entorno en el que se desarrolla y el alcance o contenido específico de dicho servicio ofertado a sus usuarios (Li, 2003, p. 32).

El modo de hacer factible un servicio, se vincula al contenido específico del servicio que se relaciona estrechamente con el comportamiento a seguir para el desempeño de dicho servicio. Y así sucesivamente, para las bibliotecas, el contenido ofrecido de servicio alcanza mayor interés. Desde mi punto de vista, la calidad de servicio de las bibliotecas se refleja en los tres aspectos siguientes:

- ❖ Contenido de servicios ofrecidos por la biblioteca y que es delimitado en atención al análisis de necesidades de los usuarios y su coordinación con las posibilidades de la unidad de información para poder efectuar el servicio con la máxima aproximación a esos contenidos.

- ❖ Desempeño del servicio, vinculado al comportamiento profesional del personal que contribuye a hacer efectivo el servicio en la biblioteca y en el que inciden competencias y habilidades profesionales, así como disponibilidad de los recursos, además de otros factores externos y emocionales.
- ❖ Entorno en el que se efectúan los servicios ofertados por la biblioteca y en el que se reconocen infraestructuras y equipamiento para el desempeño del servicio.



Figura 1. Representación de elementos que conforman la calidad de servicio
Fuente: elaboración de la autora

Desde la perspectiva de ejecución de un servicio, este siempre va dirigido a una o varias categorías de usuarios que mantienen expectativas divergentes sobre el mismo, bien por previas experiencias, ajenas o experimentadas en el centro, bien por situaciones emocionales o de cualquier otra índole que inciden en el modo de entender la potencial recepción, en términos de satisfacción, del servicio recibido. El usuario para el que se realiza el servicio, entendido como categoría a la que se dirige dicho servicio, conformaría la cuarta columna que sustenta la calidad y que pasamos a representar del siguiente modo.

La evaluación es una actividad que tiene por objeto maximizar la eficiencia en la asignación de recursos y la consecución de los mismos (Farmer et al, 2001).

En la gestión administrativa, la evaluación es un proceso de comparación con unos valores predeterminados, con el fin de establecer el diagnóstico de la situación (Johnston y Bate, 2003); representa la parte final de un proceso de planeación, la administración evalúa críticamente el plan estratégico y los resultados en función de diversos criterios, proporcionando retroalimentación a los principales actores o administradores responsables de los resultados y se toman decisiones acerca de las estrategias futuras (Brook, 2002).

Desde la perspectiva de los sistemas de gestión de la calidad, abordada en la Normas ISO 9000: 2000, la evaluación es un examen metódico, independiente realizado para determinar si las actividades o resultados relativos a la calidad, satisfacen las disposiciones previamente establecidas, para comprobar que estas disposiciones se llevan a cabo y que son evaluadas para alcanzar los objetivos previsto.

La mayoría de las evaluaciones tradicionales sobre la calidad en la biblioteca se centraban en los recursos de la colección, en los espacios, en su financiación y aspectos similares. Desde la década de 1990, con el desarrollo de investigación de teoría del marketing de servicios, las bibliotecas son consideradas agencias de servicios de información. Tal y como señaló Alex Byrne, el presidente de la IFLA (Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios), en la 73ª Asamblea del Congreso Mundial de Bibliotecas e Información, "Todo gira en torno a proporcionar la más alta calidad de los servicios."

Se ha quedado obsoleto el que las bibliotecas satisfagan las necesidades de los usuarios mediante la oferta informativa sobre los recursos y la medición del personal. En este sentido, la calidad solo se basaba en el número de recursos de las bibliotecas (Nitecki, 1996). Por el contrario, el concepto de satisfacer necesidades ha evolucionado hacia el de ofrecer soluciones eficientes y eficaces con estrategias de imaginación y creatividad (Struckman y Yammarino, 2003).

La biblioteca universitaria es una parte importante de la enseñanza e investigación de la universidad; La mejora de la calidad del servicio alcanza un relevante significado para las universidades. La post-evaluación debe considerarse de vital importancia para conocer el grado de éxito en las propuestas de mejora vinculadas a los informes de evaluación, así como para identificar el grado de satisfacción de las expectativas generadas en torno al proceso, entendiéndose que desde la óptica de la mejora continuada. Sin embargo, no siempre esta tarea se realiza con la premura exigible para dar continuidad a la mejora continuada.

1.2. Objeto investigado y planteamiento de la cuestión a investigar

En este sentido, y considerando que se ha efectuado una evaluación de un servicio bibliotecario, se ha planteado una investigación sobre la percepción de los agentes implicados en el proceso de evaluación de los servicios bibliotecarios y los resultados derivados, centrada en la siguiente cuestión: ¿cuál es el grado de percepción y cumplimiento de expectativas de los agentes directivos de los diferentes centros evaluados?, La finalidad es la de valorar cómo perciben estos agentes los resultados derivados de una evaluación de la calidad y, además, mediante el análisis de estos resultados, sopesar la importancia de acometer, nuevamente, una evaluación de la calidad de dichos servicios. A tal fin, se ha dispuesto de la autorización de la Dirección de Servicios de Archivos y BB de la USAL para el empleo de información sensible y que permita la recogida y sistematización de los datos. Por tanto, se plantea esta investigación como una colaboración con el Servicio de Archivos y Bibliotecas de la USAL en el análisis de uno de los objetivos investigados en el propio Servicio.

1.3. Objetivos Generales

Se formulan los siguientes objetivos:

1. Identificar los modelos de calidad empleados para la evaluación de la gestión de la calidad en los servicios bibliotecarios desde un enfoque integral de las unidades de servicio.
2. Conocer el grado de satisfacción con el logro de la calidad en los centros una vez evaluados.
3. Explorar la percepción que sobre la evaluación de la calidad tienen los directivos de las biblioteca evaluadas.
4. Planificar estrategias para realizar los programas de mejora de la USAL.

1.4. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación de alcance descriptivo y analítico-exploratorio, se ha trabajado en dos etapas. Una primera, destinada a revisar la literatura que nos permitiera comprender los contenidos básicos y el alcance de la calidad, así como los modelos de evaluación de la gestión de calidad y excelencia empleados en los servicios bibliotecarios. Para el estudio de la evaluación de la calidad en el entorno universitario bibliotecario fueron revisadas las siguientes fuentes principales a destacar de un conjunto de literatura sobre el tema:

1. Publicación periódica situacional sobre el estado del arte metodológico efectuado sobre evaluación en la biblioteca, editado en la revista Bibliotecas & tecnología, en el que se informa sobre la estrategia metodológica de la evaluación en el entorno específico de las bibliotecas universitarias. Dicho artículo, de fácil comprensión, resultó muy adecuado para las personas, como es mi caso, con dificultades en el idioma

español, debido a su claridad expositiva. Esta lectura, me aportó una idea general sobre mi trabajo, contribuyendo a reflexionar sobre la estructura del estudio y a planificar los contenidos que quería explicar. Dado que el artículo había sido editado hace 10 años, el contenido sobre la evaluación de la calidad de la universidad no reflejaba plenamente la situación actual de las universidades, además de incluir algunos errores de contenido.

2. En Segundo lugar, tuve la suerte de consultar una tesis doctoral que acaba de ser presentada en este centro precisamente centrada en la calidad en las bibliotecas universitarias argentinas y en la que se incluía un capítulo de revisión, así como un estudio exploratorio sobre la percepción del bibliotecario argentino de centros universitarios ante y con posterioridad a la evaluación de calidad. En esta tesis, igualmente, se recoge información sobre los modelos de calidad, especialmente en lo referente al modelo ISO 9000.
3. En tercer lugar y con el permiso de mi tutora se realizaron numerosas lecturas de literatura china, habida cuenta de que siendo mi idioma original, me permitía avanzar en conocimientos y contenidos sobre la materia. Especialmente, centré la búsqueda en artículos con contenido sobre evaluación extranjera de la calidad.
4. En último término empleé la información de las páginas Webs oficiales de entidades y organismos vinculados a la evaluación de la calidad, tal como The Deming Institute, JUSE, etc. para mejorar la exactitud del contenido.
5. Para el apartado exploratorio del objeto investigado, fue consultada la Guía de Evaluación de Servicios Universitarios y Unidades de Gestión de la Universidad de Salamanca. La cual me ayudó a completar la parte aplicada de mi trabajo.
6. Se manejaron los datos brutos como Fuente aportada por el Servicio de Bibliotecas para el análisis de las líneas estratégicas.

En una segunda fase, se ha realizado un planteamiento analítico exploratorio por lo que se ha empleado una metodología de naturaleza exploratoria y comparativa con el empleo de técnicas de recogida y de análisis de los datos. Tal y como hemos enunciado anteriormente, se ha contado con la colaboración del Servicio de Bibliotecas para la disposición de los datos. Estos datos, han sido previamente recopilados por el servicio y por tanto, es nuestro deber agradecer dicha colaboración, así como la posibilidad que nos brindan de acometer un trabajo, en base a datos reales, de gran utilidad para el propio Servicio y la comunidad universitaria en general. Los datos han sido obtenidos mediante la técnica de cuestionario semiestructurado, con buena parte de los ítems de estructura cerrada y una opción de naturaleza abierta para recabar opiniones de los agentes encuestados. La investigación se conforma de los siguientes ejes y criterios.

El proceso de recogida de datos se inició el 4 de febrero de 2015 y se cerró el 12 de marzo de 2015. Dicho proceso está acompañado de una encuesta de satisfacción de usuarios que se a inició el 23 de marzo de 2015 y que finalizó el 30 de abril de 2015.

Los resultados de estas técnicas serán considerados para:

- ❖ El desarrollo del Plan de Mejora
- ❖ La creación de los grupos de trabajo necesarios
- ❖ El establecimiento de los objetivos operativos específicos
- ❖ La planificación temporal
- ❖ La participación de los agentes implicados

Las aportaciones y sugerencias serán tenidas en cuenta en la actividad de los grupos de trabajo y en la redacción del plan de mejora general.

La información de los instrumentos de recogida de datos se describe en el capítulo 4 de este trabajo.

1.5. Limitaciones al estudio

La realización de este estudio se ha visto demediado por diferentes limitaciones que pasamos a enumerar, en atención a su categoría.

❖ Temporales

Este trabajo se ha visto ralentizado por la realización de las tareas y trabajos vinculados a otras asignaturas. A destacar, la necesidad de finalizar para presentar la memoria de prácticas, porque dado que precisaba una presentación anterior en fecha al TFG. Además, se constata que el estudiante debe de asumir un montón de tareas diarias y presentaciones, a nuestro juicio insuficientemente coordinadas, que, también, incidieron en el tiempo empleado para dicho estudio.

❖ Circunstanciales que afectan a la dirección del trabajo

Por otra parte y debido a la baja laboral de mi primera tutora, se ha debido seleccionar una segunda tutora para afrontar este trabajo. Puesto que la primera directora, en principio pensaba incorporarse con premura y este hecho no se ha podido llevar a efecto, el cambio de profesor-tutor se ha postergado, con el consiguiente retraso para el inicio de la investigación, máxime porque incluso se ha tenido que cambiar de tema de investigación, debido a las orientaciones profesionales de la segunda directora. Este hecho, sin lugar a dudas, ha afectado muy seriamente al tiempo disponible para el desarrollo de dicha investigación.

❖ Idiomáticas

Dada mi procedencia extranjera, mi nivel del idioma español, a pesar de haber mejorado mucho, resulta insuficiente para comprender con premura la literatura española. El esfuerzo que realicé para la lectura y redacción de este trabajo es ingente, dado que son numerosos los términos que deben ser consultados previamente mediante diccionario, especialmente, para evitar reiteraciones de palabras. Afortunadamente la profesora Manuela no escatima esfuerzos para ayudarme, así que el progreso de mi TFG es mucho mejor que lo esperado, puesto que además de aprender sobre el tema investigado, y sobre el ejercicio de efectuar una investigación, mejoro mi práctica de redacción.

❖ Obtención de datos y sistematización

En ocasiones se encontraron problemas de tipo sistémico al recopilar los datos de las lecturas, dado que, la publicación de algunas lecturas supone un gran lapso de tiempo, con marcadas diferencias de 10 años, lo cual implica sistematizar datos y concepciones bien diferenciados sobre el mismo tema. En segundo lugar, hay una gran cantidad de información y datos presentados en las lecturas que pueden proporcionar un apoyo eficaz, sin embargo, destacar estos datos no es fácil. Con el fin de hacer mi trabajo más profesional, tengo que ir a la biblioteca con regularidad y accedo a la información relevante en Internet todos los días, hecho que se convierte en la parte amable de esta dificultad.

1.6. Resultados esperados con la investigación

Es imprescindible concebir la mejora de la calidad de los servicios bibliotecarios de modo continuado, otorgándole la importancia que merece al proceso de post-evaluación. El estudio de percepción sobre la evaluación de la calidad de las bibliotecas contribuye a ello, siendo de utilidad para trazar nuevos planes de evaluación de la calidad, así como para afrontar el proceso considerando las expectativas y grado de satisfacción de los agentes implicados en anteriores procesos evaluadores.

Dado que los datos son oficiales y se han trabajado para procesarlos junto con otros objetivos no considerados para este estudio, los resultados permitirán afrontar acciones de mejora en los Servicios bibliotecarios de la USAL y dar inicio, a un nuevo plan evaluador.

2. MODELOS DE CALIDAD EMPLEADOS PARA LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

2.1. Concepto de calidad de servicio

La calidad de servicio es un concepto que ha despertado gran interés y debate en la literatura de investigación, debido a las dificultades tanto para definirlo como para medirlo con cierto consenso global (Wisniewski, 2001). Hay una serie de diferentes "definiciones" en cuanto a lo que se entiende como calidad de servicio. Una que se utiliza comúnmente define la calidad de servicio como el grado en que un servicio cumple con las necesidades o expectativas de los clientes (Lewis Y Mitchell, 1990). La calidad de servicio de este modo se puede definir como la diferencia entre las expectativas de servicio del cliente y el servicio percibido. Si las expectativas son mayores que la actuación, entonces la calidad percibida es menos satisfactoria y por lo tanto se produce la insatisfacción del cliente (Parasuraman et al, 1985).

Siempre existe una importante pregunta: ¿por qué se debe medir la calidad de servicio? La medición permite la comparación de los cambios, para la localización de los problemas relacionados con la calidad y el establecimiento los estándares para la prestación de servicios. Algunos autores como es el caso de Edvardsen afirman que, en su experiencia, el punto de inicio en el desarrollo de la calidad en los servicios es el análisis y la medición (Edvardsen et al, 1994).

Las bibliotecas proveen a los usuarios de aquellos recursos informativos o vinculados con la información que necesitan. Un buen servicio de biblioteca permite a los usuarios utilizar los recursos de la biblioteca con eficacia. Las bibliotecas deben conocer las necesidades y expectativas de sus usuarios. Un enfoque estratégico en el servicio al cliente actúa como una herramienta eficaz para ayudar a las bibliotecas que sirven a los clientes. La teoría y práctica de la calidad de servicio se vincula con la satisfacción del cliente que se ha convertido en un instrumento nuclear de marketing.

No obstante, cuando analizamos la calidad de un servicio, entendido como unidad o centro en el que convergen liderazgo, recursos humanos y equipamiento, infraestructuras, necesidades informativas, procesos, etc., debemos comprender la calidad más allá de un compendio de percepciones y expectativa derivados o desencadenados ante/post el servicio ofertado.

En este capítulo se presentan los modelos de calidad que se mencionan en este trabajo y que son los métodos más comunes para medir la implantación de un modelo de calidad y de excelencia en los centros.

2.2. Los modelos de calidad

Los modelos de gestión de calidad constituyen un referente o una guía permanente y una herramienta eficaz en el proceso de toda organización de mejora de los productos y servicios que ofrecen. Los modelos favorecen la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización comparadas con el modelo de excelencia propuesto. Por un lado, establecen criterios de comparación con otras organizaciones y favorecen el intercambio de experiencias. Por otra parte, las organizaciones pueden discernir sus puntos fuertes y débiles, las áreas de mejora, y plantear y priorizar un conjunto de acciones planificadas, así como el seguimiento del proceso acometido con el fin de mejorar e incrementar sus competitividades y resultados continuamente.

Existen múltiples definiciones y acepciones de “modelo”. Seguidamente, aportamos las acepciones que se incluyen en el DRAE y se muestran en la Tabla 1:

Modelo (Del it. modello).

1. m. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.
2. m. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar.
3. m. Representación en pequeño de alguna cosa.
4. m. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.
5. m. Objeto, aparato, construcción, etc., o conjunto de ellos realizados con arreglo a un mismo diseño. Auto modelo 1976. Lavadora último modelo.
6. m. Vestido con características únicas, creado por determinado modista, y, en general, cualquier prenda de vestir que esté de moda.
7. m. En empresas, u. en aposición para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo. Empresa modelo. Granjas modelo.
8. m. Esc. Figura de barro, yeso o cera, que se ha de reproducir en madera, mármol o metal.
9. m. Cuba. impreso

Tabla 1. Definiciones del concepto de modelo

Fuente: Diccionario de la Real Academia Española. 23ª ed.

Podemos concluir, en expresión de Formento, que los modelos de calidad orientan a una organización sobre qué debería gestionar. Le permiten generar un diagnóstico o evaluación que resulta de observar las diferencias entre el modelo y la situación actual de la organización (Formento et al, 2006). Se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. Se diferencian dos tipos de modelos de gestión que pasamos a detallar:

1. Modelos de referencia: indican las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar a través de la comparación entre el nivel del estado actual y el nivel respecto a un modelo ideal de una organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización.

Atendiendo a Rafael López Cubino (2001, p. 1), la utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- ❖ Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
 - ❖ Permite disponer de un marco conceptual completo.
 - ❖ Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
 - ❖ Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
 - ❖ Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.
2. Modelos de implantación: un modelo de esta naturaleza tiene como objetivo principal ayudar a la organización a introducir los cambios necesarios para mejorar su eficiencia y efectividad y cumplir con las necesidades y deseos de los clientes.

Existen cuatro modelos muy difundidos de gestión de calidad con aceptación de carácter internacional y que son aplicables a cualquier sector. En este caso, los modelos que pueden utilizarse en el ámbito educativo son el Premio Deming instituido en Japón, creado en 1951; El Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige que se otorga en Estados Unidos en 1987; el Premio Europeo a la Calidad conocido también por las siglas de la organización que lo promueve EFQM en 1992 y finalmente, el Premio FUNDIBEQ para América Latina, generado en el 1999. Estos premios sirvieron de base para el desarrollo de otros modelos adaptados o no, creados en el ámbito nacional en diferentes países (Formento et al, 2006).

2.2.1. Modelo Deming

El Premio Deming no sólo es el premio más importante en la gestión de la calidad de Japón, sino que también es uno de los cuatro premios de calidad más importantes del mundo. Fue fundado

en 1951 por la *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE) para conmemorar al gurú de la calidad Dr. William Edwards Deming, quien ha hecho enormes contribuciones sobre el desarrollo de control estadístico de la calidad de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Desde 1951 se ha fundado más de 60 años, cuenta con más de 300 empresas japonesas ganaron el Premio Deming, los productos y la calidad de los servicios ganadores han recibido un aumento sustancial. Aunque el Premio Deming nació en Japón, ahora se ha convertido en un premio a la calidad de renombre mundial.

Como se muestra a continuación, el Premio Deming contiene 4 categorías¹:

Categorías	Funcionamiento
The Deming Prize for Individuals	Para los individuos o grupos Teniendo en cuenta a los que han hecho contribuciones sobresalientes para el estudio de la GCT o los que han hecho contribuciones sobresalientes en la difusión de la GCT.
The Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion (Overseas)	Para las personas cuyas actividades principales son fuera de Japón Teniendo en cuenta a las personas que han hecho contribuciones sobresalientes en la difusión y promoción de la GCT. Como regla general, el examen se lleva a cabo cada 3 - 5 años.
The Deming Prize	Para organizaciones como empresas, institutos, divisiones de organizaciones, unidades de negocio operativas y oficina de la sede Teniendo en cuenta a las organizaciones que han implantado GCT adecuado para su filosofía de gestión, alcance / tipo / escala de negocios y entorno de gestión (premio anual).
The Deming Grand Prize (former Japan Quality Medal)	Para las organizaciones que habían recibido el Premio Deming o el Gran Premio Deming Teniendo en cuenta a las organizaciones que habían mantenido y mejorado aún más el nivel de la GCT durante más de tres años

¹ Información extraída y traducida de: http://www.juse.or.jp/deming_en/award/02.html
[Consulta 17/06/15]

	después de la ganadora del Premio Deming o el Premio Deming (premio anual).
--	---

Tabla 2. Categorías del Premio Deming

Fuente: Página Web oficial de *Union of Japanese Scientists and Engineers*

Se establece una puntuación para cada uno de los seis criterios y la relación existente entre éstos que aparecen recogidos en el cuadro siguiente:

1. Políticas de dirección y su despliegue (20 puntos)
2. Desarrollo de nuevos productos, innovación de proceso (20 puntos)
3. Mantenimiento y mejora (20 puntos)
4. Sistema de dirección (10 puntos)
5. Análisis de la información y la utilización de la tecnología (15 puntos)
6. Desarrollo de los recursos humanos (15 puntos)

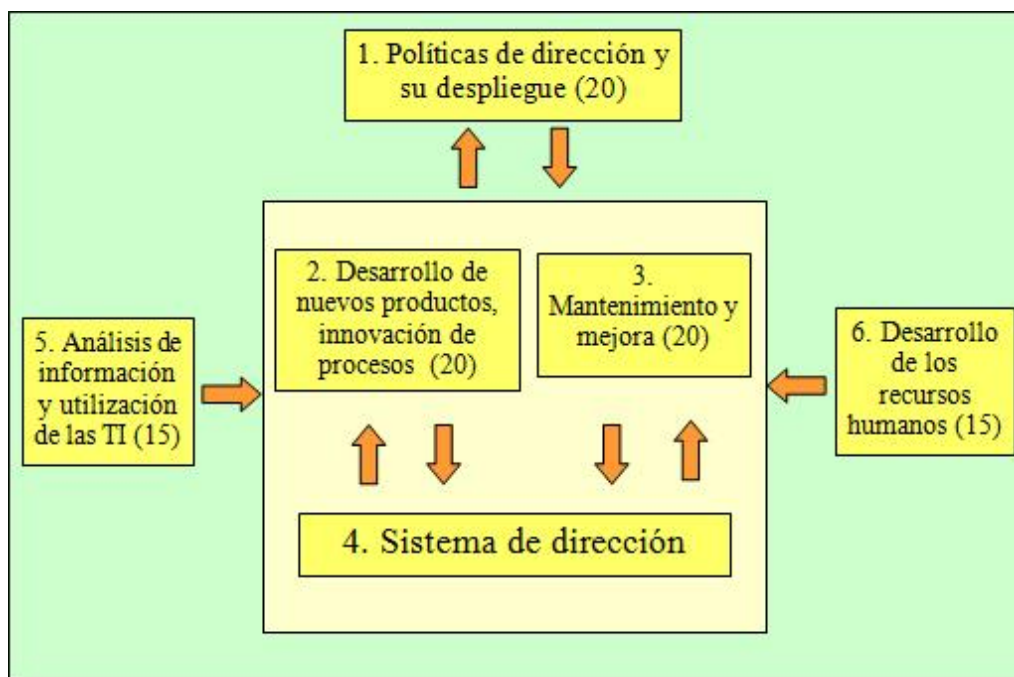


Figura 2. Criterios del Premio Deming

Fuente: <http://www.mailxmail.com/curso-modelos-implantacion-gestion-calidad-total-sistema-integrado-gestion/modelo-deming-prize>

Los 14 puntos de Deming en Gestión de la Calidad representan un concepto central en la aplicación de gestión de calidad total y un conjunto de prácticas de gestión para ayudar a las organizaciones a aumentar su calidad y productividad. Estos son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios.

2. Adoptar una nueva filosofía.
3. Desistir de dependencia en la inspección para lograr la calidad.
4. Competir con calidad y no con el precio de venta.
5. Mejorar constantemente y para siempre todos los procesos de planificación, producción y servicio.
6. Capacitación a los trabajadores.
7. Adoptar e instituir el liderazgo.
8. Eliminar el miedo en la organización.
9. Borrar las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar eslóganes y exhortaciones.
11. Eliminar cuotas numéricas del trabajo y los objetivos numéricos de la gestión.
12. Motivar al trabajador y eliminar el sistema de calificación o mérito anual.
13. Establecer un programa vigoroso de educación y auto-mejora para todos.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para lograr la transformación.

En las organizaciones, el Premio Deming es como una herramienta para la mejora y la implementación del cambio.

2.2.2. Modelo *Malcolm Baldrige*²

En la década de 1980, los productos japoneses han vertido en los Estados Unidos, la industria de los Estados Unidos se enfrenta a fuertes impactos. Frente a esta situación, los líderes estadounidenses se dieron cuenta de que las empresas estadounidenses necesarios para centrarse en la calidad con el fin de competir en una cada vez más amplia, exigente mercado global (NIST, 2010). En reconocimiento a las contribuciones sobresalientes de *Malcolm Baldrige*, el Congreso fundó el premio "*Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*" con su nombre. Tres premios se pueden dar anualmente en cada una de las seis categorías:

1. Fabricación
2. Empresa de servicios
3. Pequeños negocios
4. Educación
5. Salud
6. Organizaciones sin fines de lucro

El Congreso creó el Programa de Premios a (NIST, 2010):

1. Identificar y reconocer a las empresas de rol modelo

² Información extraída y traducida de: <http://www.nist.gov/baldrige/about/history.cfm>
[Consulta 18/06/15]

2. Establecer criterios para la evaluación de los esfuerzos de mejora
3. Difundir y compartir las mejores prácticas

Seguidamente, indicamos los siete criterios integrantes de este modelo, de acuerdo al gráfico que puede verse a continuación:

1. Liderazgo (120 puntos): se refiere a cómo la alta dirección conduce la organización, y cómo la organización lleva dentro de la comunidad.
2. Planificación estratégica (85 puntos): se refiere a cómo la organización establece y tiene previsto aplicar las orientaciones estratégicas.
3. Enfoque al cliente y al mercado (85 puntos): se refiere a cómo la organización construye y mantiene relaciones sólidas y duraderas con los clientes.
4. Información y análisis (90 puntos): se refiere a cómo la organización utiliza los datos para apoyar los procesos clave y gestionar el desempeño.
5. Desarrollo y dirección de los recursos humanos (85 puntos): Se refiere a cómo la organización da poder e implica su fuerza de trabajo.
6. Gestión de procesos (85 puntos): se refiere a cómo la organización diseña, gestiona y mejora los procesos clave.
7. Resultados del negocio (450 puntos): se refiere a cómo la organización lleva a cabo en términos de satisfacción del cliente, finanzas, recursos humanos, proveedores y el desempeño socio, las operaciones, la gobernanza y la responsabilidad social, y cómo la organización se compara con sus competidores.

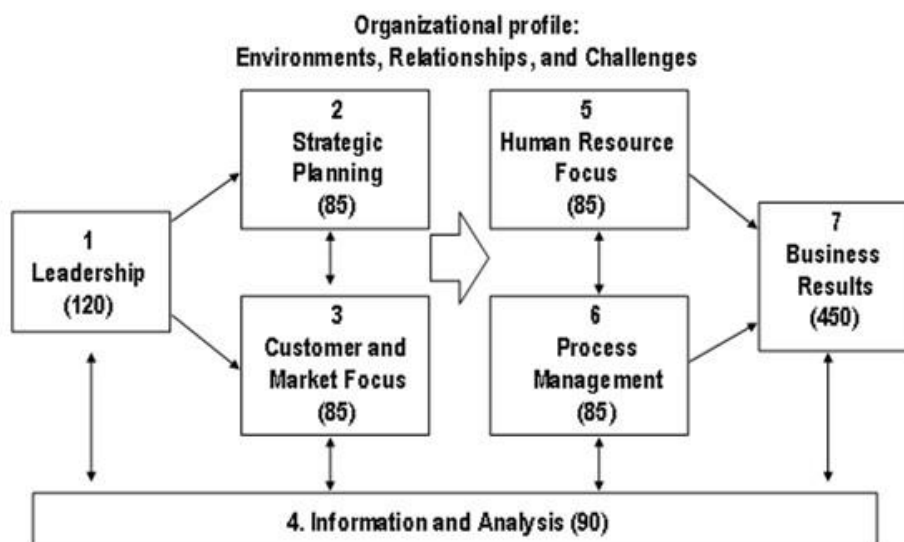


Figura 3. Estructura criterios del Modelo Malcolm Baldrige

Fuente: <http://www.qualityintegration.biz/MalcolmBaldrige.html>

El propósito fundamental del Premio MBNQA y Premio Deming es el mismo, es decir, elevar la calidad al público mediante el reconocimiento de los logros de la calidad. Pero las diferencias del Premio MBNQA son:

- ❖ Más centrado en los resultados y servicio.
- ❖ Depende de la participación de múltiples expertos y grupos comerciales.
- ❖ Da un reconocimiento especial de los métodos innovadores de calidad.
- ❖ Comprende un fuerte foco en el cliente y recursos humanos.
- ❖ Destaca la importancia de compartir la información.

Los distintos modelos de premios de calidad se han desarrollado en muchos países. Pero generalmente, el Modelo Malcolm Baldrige es considerado un modelo más madurado y eficaz. Muchos otros modelos nacionales se basan en él.

2.2.3. Modelo *European Foundation Quality Management* (EFQM)³

El Modelo EFQM es el modelo de gestión de calidad más utilizado en Europa. Surge en la década de los 80, es un referente en el ámbito de la Unión Europea, y el Premio Europeo a la Calidad se ha convertido en una referencia para muchas empresas públicas de los diferentes países miembros de la Unión (Modelo EFQM, 2012).

La finalidad del Premio Europeo a la Calidad y el Premio MBNQA es el mismo, mejorar la competitividad de las empresas europeas en la integración en el mundo a través de promover la mejora de la calidad, aumenta la importancia de la mejora de la calidad y la conciencia de los métodos técnicos de gestión de calidad, y reconocer las empresas con la excelencia en la calidad.

El premio EFQM se compone cuatro categorías, También incluyen empresario independiente, sucursales de organización:

1. Grandes organizaciones
2. Departamento de operación de la compañía
3. Departamento de servicio público
4. Pequeña y mediana empresa (PYME)

Se basa en nueve criterios, cinco criterios se vinculan con los Agentes Facilitadores (*Enablers*) y cuatro se vinculan a los Resultados (*Results*). La utilidad de los "Agentes Facilitadores" es proveer de una guía para las empresas sobre cómo construir calidad, mientras que los "Resultados"

³ Información extraída y traducida de: <http://www.efqm.org/> y <http://www.efqm.es/> [Consulta 18/06/15]

deben ser considerados como guía para lograr objetivos específicos. Los criterios son los siguientes:

1. Liderazgo (100 puntos): se refiere a cómo los líderes conducen al cumplimiento de la misión y visión, desarrollar estrategias necesarias a largo plazo para tener éxito, y se lo ejecutará mediante acciones y comportamientos adecuados. La participación de los líderes es conveniente asegurar el desarrollo y la implementación del sistema de gestión de la organización.
2. Personas (100 puntos): se refiere a cómo las organizaciones gestionan, desarrollan los conocimientos del personal y su potencial entre las particulares, grupos y la alta dirección de la organización.
3. Política y Estrategia (80 puntos): se refiere a cómo las organizaciones logran la misión y visión de la organización mediante una estrategia centrada en los beneficiarios y el apoyo correspondiente a la orientación, plan, finalidad y el proceso.
4. Alianzas y recursos (100 puntos): se refiere a cómo la organización planea y gestiona sus alianzas y recursos externos para apoyar su orientación y estrategia, y el funcionamiento eficaz del proceso.
5. Procesos, productos y servicios (140 puntos): se refiere a cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su orientación y estrategia, y alcanza 2 objetivos, uno es agregar valor y otro es satisfacer todos los clientes y otros beneficiarios.
6. Resultados en las personas (90 puntos): se refiere a qué quiere conseguir la organización desde su personal.
7. Resultados en los clientes (200 puntos): se refiere a qué quiere conseguir la organización desde los clientes externos.
8. Resultados en la sociedad (60 puntos): se refiere a qué quiere conseguir la organización desde la región, nación y la comunidad internacional.
9. Resultados clave (150 puntos): se refiere a qué quiere conseguir la organización desde el desempeño del plan.



Figura 4. Estructura criterios del Modelo EFQM

Fuente: <http://www.efqm.es/>

Los principales conceptos que conforman el modelo EFQM serían los siguientes (Modelo EFQM, 2012):

- ❖ Orientación hacia los resultados
- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Liderazgo y coherencia
- ❖ Gestión por procesos y hechos
- ❖ Desarrollo e implicación de las personas
- ❖ Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- ❖ Desarrollo de alianzas
- ❖ Responsabilidad social de la organización

El Modelo de Excelencia EFQM está orientado a la calidad total de la organización y está basado en la mejora continua, al fomentar mediante la autoevaluación el análisis y el diagnóstico de la unidad evaluada, con el fin de establecer planes de mejora basados en hechos objetivos, y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Su carácter flexible y holístico permite una evaluación integral de la biblioteca universitaria, de todos sus procesos de desarrollo y niveles de estructura (Pinto Molina et al, 2007, pp. 372-373).

Las virtualidades de este modelo presente determinaron que el Ministerio de Educación del Gobierno Español llevase a cabo en 1997 una adaptación del mismo al mundo de la educación

(López Cubino, 2001, p. 5). También es muy utilizado en la evaluación de las bibliotecas de España.

Este modelo ha experimentado una serie de modificaciones con el fin de adaptarlo a las peculiaridades del mundo educativo y de los centros escolares (López Cubino, 2001, p. 5).

Para terminar esta parte, y a modo de síntesis, se establece esta tabla en la que se comparan los criterios de estos 3 modelos para facilitar un conocimiento más intuitivo.

Modelo Malcolm Baldrige	Modelo Excelencia EFQM	Modelo Deming Prize
1. Liderazgo	1. Liderazgo	1. Políticas de Dirección y su despliegue
2. Planificación estratégica	2. Política y estrategia	2. Desarrollo de nuevos productos, innovación de procesos
3. Enfoque en el cliente y el mercado	3. Personas	3. Mantenimiento y mejora
4. Medida, análisis gestión del conocimiento	4. Alianzas y recursos	4. Recogida, transmisión y utilización de la información sobre calidad
5. Enfoque en los recursos humanos	5. Procesos	5. Sistemas de Dirección
6. Gestión por procesos	6. Resultados en los clientes	6. Análisis de información y utilización de las TI
7. Resultados	7. Resultados en las personas	
	8. Resultados en la sociedad	
	9. Resultados clave	

Tabla 3. Criterios de los Modelos
Fuente: Camisón y González (2007)

De igual modo, se incluyen los principios y enfoques principales de los 3 modelos, con idéntica idea de facilitar su comparación.

Modelo EFQM/ Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Malcolm Baldrige
1. Orientación en los resultados	1. Crear y difundir visión, propósito, misión	1. Enfoque en los resultados y en la creación de valor
2. Orientación hacia el cliente	2. Aprender y adoptar la nueva filosofía	2. Excelencia enfocada al cliente
3. Liderazgo y coherencia con los objetivos	3. No depender más de la inspección masiva	3. Visión de Liderazgo
4. Dirección por procesos y hechos	4. Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio	4. Dirección por hechos
5. Desarrollo e implicación del personal	5. Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios	5. Valoración de los empleados y de los socios
6. Aprendizaje, Innovación y Mejora continua	6. Instituir la capacitación en el trabajo	6. Aprendizaje organizacional y personal y Mejora Continua
7. Desarrollo de alianzas y asociaciones	7. Enseñar e instituir el Liderazgo	7. Desarrollo de las asociaciones
8. Responsabilidad Social	8. Desterrar el temor, generar el clima para la innovación	8. Responsabilidad Social y Buen Hacer ciudadano
	9. Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales	9. Agilidad y respuestas rápidas
	10. Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral	10. Enfoque en el futuro
	11. Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua	11. Perspectiva en sistemas
	12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo	
	13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento	
	14. Empezar acciones para alcanzar la transformación.	

Tabla 4. Conceptos o Principios Fundamentales de los Modelos

Fuente: De Nieves y Ros (2006)

Además de estos 3 modelos iniciales, a finales del S. XX, surge en Iberoamérica un modelo similar que pasamos a detallar brevemente.

2.2.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ)

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) se constituye formalmente el día 18 de marzo de 1998. No sólo se configura como una organización supranacional sin fines de lucro con los fines de mejorar la competitividad e imagen del tejido económico y social de la Comunidad Iberoamericana, sino que también debe ser observada como una fundación independiente y abierta que impulsa la calidad y excelencia en la gestión

empresarial y mejora la plataforma de Reputación Corporativa y Responsabilidad Social para sus patronos y empresas colaboradoras en Iberoamérica.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se desarrolló en el año 1999 por dicha Fundación, dedicado a ser aplicado a cualquier organización pública y privada y de cualquier sector de actividad o tamaño. Todos los modelos antedichos permiten la evaluación de los procesos de las organizaciones por medio de conjuntos de valores cuantificables. El modelo EFQM y el modelo Iberoamericano son bastante similares en cuanto a los principios y prácticas. Es necesario saber los conceptos fundamentales del Modelo Iberoamericano de Excelencia (FUNDIBEQ, 2014a, p. 4-6):

- ❖ Lograr Resultados Equilibrados: la excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).
- ❖ Añadir valor a los clientes: el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- ❖ Liderar con visión, inspiración e integridad: el comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.
- ❖ Gestionar por procesos: las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.
- ❖ Alcanzar el éxito mediante las personas: el potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
- ❖ Favorecer la creatividad y la innovación: las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- ❖ Desarrollar Alianzas: la organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus *partners* unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.
- ❖ Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible: el mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un

enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Excepto los conceptos fundamentales del Modelo Iberoamericano de Excelencia, se componen de 9 criterios que se han dividido a 2 partes, una es procesos facilitadores que contiene 5 criterios y la otra es resultados que contiene 4 criterios. Se muestran como sigue:

1. Cinco Procesos Facilitadores
 - ❖ Liderazgo y Estilo de Gestión (140 puntos)
 - ❖ Estrategia (120 puntos)
 - ❖ Desarrollo de las Personas (120 puntos)
 - ❖ Recursos y Asociados (90 puntos)
 - ❖ Procesos y Clientes (130 puntos)

2. Cuatro criterios de resultados
 - ❖ Resultados de Clientes (110 puntos)
 - ❖ Resultados del Desarrollo de las Personas (90 puntos)
 - ❖ Resultados de Sociedad (90 puntos)
 - ❖ Resultados Globales (110 puntos)

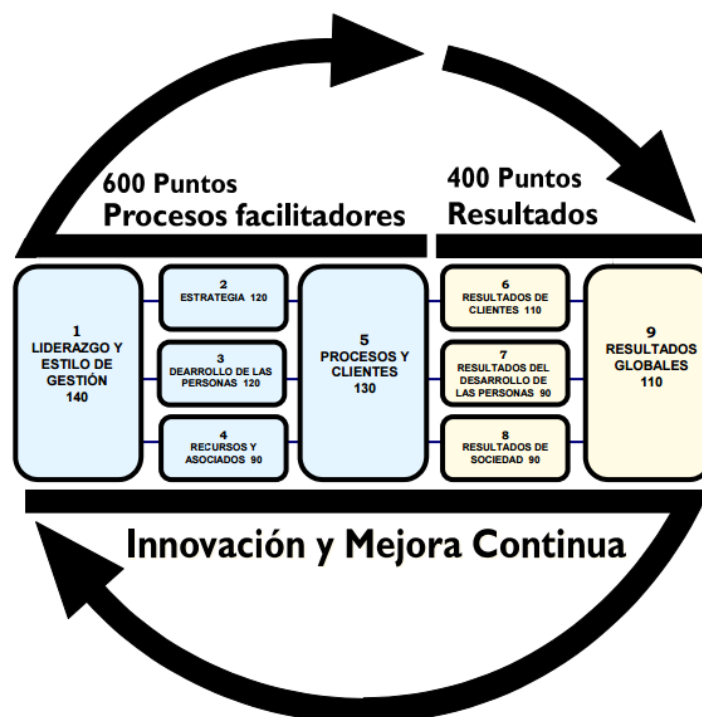


Figura 5. Criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia
Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2014)

En 2009 el Modelo Iberoamericano de Excelencia se publicó una versión adaptada específica para las Administraciones Públicas. En base a estos Modelos, se evalúan anualmente las candidaturas a los Premios de las diferentes organizaciones públicas o privadas que postulan a los Premios Iberoamericanos de Calidad (FUNDIBEQ, 2014b, p. 3).

El Premio Iberoamericano de la Calidad se convocó por primera vez en el año 1999, dirigido a Administraciones Públicas y Organizaciones Públicas o Privadas, por ende, pueden acceder organizaciones iberoamericanas, ya sean procedentes de administraciones públicas o del sector de la empresa pública y privada. Es un proyecto adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, coordinado por la SEGIB (Secretaría General Iberoamericana) y gestionado por la fundación denominada bajo las siglas FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad); dicho proyecto, en la actualidad, está basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ, 2010). Hasta el presente, hay más de 1.000 evaluadores de 17 países iberoamericanos que participan en el proceso de evaluación del Premio y son 95 organizaciones las que han sido galardonadas.

2.2.5. Modelos normalizados mediante las Normas ISO 9000

La familia de Normas ISO 9000 fue establecida por la Organización Internacional de Normalización (ISO). El sistema normalizado está diseñado para proporcionar orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente los requerimientos del cliente y otras partes interesadas, mientras que el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y que la calidad se mejora constantemente.

La familia de Normas ISO 9000 forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad y son estructuradas del modo siguiente (ISO 9000, 2005):

- ❖ La Norma ISO 9000:2005 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- ❖ La Norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Esta norma es la norma base para implementar el modelo de requisitos que con posterioridad será evaluado.
- ❖ La Norma ISO 9004:2009 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes

interesadas. Esta norma también permite su certificación, al igual que la ISO 9001 de requisitos.

- ❖ La Norma ISO 19011:2011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental. Su empleo es imprescindible para acometer la evaluación de estos sistemas y comprobar el grado de cumplimiento de los requisitos estipulados en sus normas.

ISO 9000 se refiere a los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad, incluyendo los ocho principios de gestión en los que se basa la familia de normas para ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño (ISO 9000, 2005):

- ❖ Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- ❖ Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- ❖ Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- ❖ Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- ❖ Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- ❖ Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- ❖ Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- ❖ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La aplicación de las normas ISO 9000 puede contribuir a la mejora y mejorar el sistema de gestión de calidad de la organización. Desempeña un idóneo papel en promover las actividades económicas y comerciales internacionales, eliminar las barreras técnicas al comercio y mejorar

la gestión de calidad de la organización. El empleo de unos u otros modelos viene desarrollado por diferencias muy marcadas, tanto en la concepción de los modelos normalizados o en base a la excelencia como en su alcance nacional (premios de Japón y EE.UU.), para nacional (Modelo EFQM, Modelo FUNDIBEQ) o internacional (modelo normalizado en base a normas ISO 9000). Igualmente, el modelo en base a criterios permite elementos de comparación, mientras que en base a normas, la comparación no es posible. Así mismo, los modelos normalizados son más exigentes en sus requisitos y su cumplimiento afecta a la totalidad del sistema de gestión de la calidad, mientras que los basados en criterios, no siempre son tan exigentes en comparación con el anterior, puesto que los modelos basados en criterios disponen de diferentes sellos de reconocimiento que permiten una escalada gradual.

Ambos modelos, en base a criterios o en base a requisitos normalizados, son factibles, desde el 2010 de certificar. En la post-evaluación, se facilita una escalada para la obtención de reconocimientos en ambos modelos.

3. LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA DE LA USAL⁴

En este capítulo se introduce al proceso de evaluación de la calidad y se describen las fases y etapas correspondientes aplicadas al entorno de los servicios de la USAL, considerando, para ello, la Guía específica que sobre evaluación de servicios ha desarrollado. A tal efecto, esta Guía se sustenta sobre la filosofía del modelo de reconocimiento de la excelencia EFQM en una versión adaptada, del cual se ha hablado en el anterior apartado.

3.1. Introducción al proceso de evaluación

La ISO 9000:2000 define la Gestión de la Calidad como el conjunto de las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

La evaluación debe ser considerada una herramienta esencial para el logro de programas de biblioteca eficaces y de alta calidad. La evaluación de los programas en estos servicios favorece la obtención de datos de utilidad para entender el conjunto de elementos que funcionan así como aquello que es deficiente tanto para programas particulares, grupos patronales o comunidades. De este modo, los hallazgos de evaluación pueden ayudarnos a gestionar de modo más eficiente el personal, los recursos, así como a comunicar el impacto de la biblioteca en la comunidad.

Como se ha puesto de manifiesto en la Ley Orgánica de Universidades 6/2001, de 21 de diciembre, y tal y como se recoge en esta Guía, se pretende alcanzar una Universidad moderna y competitiva orientada hacia la mejora continuada mediante el sostenimiento y mejora de su calidad, que sirva para generar bienestar y que, mediante el incremento de los niveles de excelencia, influya positivamente en todos los ámbitos de la sociedad.

Asimismo, en el Artículo 31 de dicha Ley, se nos indica que la promoción y la garantía de la calidad de las Universidades españolas, en el ámbito nacional e internacional, es un fin esencial de la política universitaria y tiene como objetivos:

⁴ La información empleada sobre el proceso de evaluación de la calidad de la Universidad de Salamanca, ha sido extraída en su mayor parte de la Guía específica de evaluación de servicios universitarios. Véase: Guía de evaluación de servicios universitarios y unidades de gestión. Véase: <http://qualitas.usal.es/contenidoVer.php?id=70> [Consulta 24/06/15]

- ❖ “La medición del rendimiento del servicio público de la educación superior universitaria y la rendición de cuentas a la sociedad.
- ❖ La transparencia, la comparación, la cooperación y la competitividad de las Universidades en el ámbito nacional e internacional.
- ❖ La mejora de la actividad docente e investigadora y de la gestión de las Universidades.
- ❖ La información a las Administraciones públicas para la toma de decisiones en el ámbito de sus competencias.
- ❖ La información a la sociedad para fomentar la excelencia y movilidad de estudiantes y profesores” (Universidad de Salamanca, 2013, p. 3).

La evaluación es un proceso en el que son observados entrantes, modelo de conversión y resultados o productos de salida, así como la finalidad última de este proceso de conversión. Por tanto, cuando se evalúan las bibliotecas se determina no sólo el evaluar las “entradas” y su procesamiento, es decir, la calidad de identificación de las necesidades y expectativas manifiestas, los recursos económicos, los usuarios, el personal, los procedimientos, las infraestructuras, el marco reglamentario y legislativo incidente, sino, también, las “salidas”, o sea, los resultados obtenidos, el desempeño de la biblioteca en beneficio de sus usuarios, con el propósito de realizar ajustes, cambios, de establecer planes y programas entre otros que respondan a la demanda (Universidad de Cádiz, 1999). En este sentido, también debe evaluarse la finalidad misma del proceso de construcción de la calidad y el de su evaluación desde un enfoque constructivo.

La evaluación, ante todo, debe de entenderse como un acto identificativo, reflexivo y comparativo. Identificativo en la medida en que se cuantifican necesidades, expectativas, agentes, recursos, infraestructuras, factores, etc. Reflexivo, en la medida en que se convierte en un ejercicio de análisis, de acercamiento, de comprensión del funcionamiento de los hechos y de su estado. Además, debe de entenderse como un acto comparativo, cuando afrontamos un modelo de evaluación que así lo permite y en el que necesidades, expectativas, objetivos, resultados y finalidades son comparados antes y después del proceso de conversión entre el diseño y puesta en marcha de calidad y su evaluación en modo de resultados. Se puede considerar, por tanto la evaluación como la determinación sistemática del valor y conlleva una implícita comparación de los objetivos formulados (que en términos de servicio responden a necesidades y expectativas) respecto a la medición del desempeño basada en criterios previamente establecidos. La evaluación es un proceso que tiene como objetivo conocer el estado de una situación real a la par que el de identificar las necesidades y acrecentar las propuestas de desarrollo.

En la Guía se detallan los objetivos marcados para los procesos de evaluación de la calidad, trátase de una evaluación interna o de primera parte o externa o de tercera parte. Estos son:

- ❖ “Favorecer la cultura de la calidad.
- ❖ Establecer Sistemas de Garantía de la Calidad.
- ❖ Detectar fortalezas y debilidades.
- ❖ Establecer y realizar el seguimiento de los planes de mejora precisos, con el fin de lograr una mejora continua.
- ❖ Reforzar la imagen de calidad, tanto interna como externa, de los servicios universitarios.
- ❖ Facilitar información a la institución y a la sociedad.
- ❖ Potenciar el reconocimiento, ya sea nacional o internacionalmente” (2013, p. 5)

En el Ciclo de Gestión de E. Deming, planificación y evaluación se encuentran estrechamente vinculadas. La planificación eficaz resulta inalcanzable sin la presencia de un componente de evaluación. Asimismo, la evaluación carece de utilidad a menos que sus resultados se integren en el proceso de planificación. Planificamos a partir de un conocimiento exhaustivo de los resultados obtenidos en torno a un servicio, un programa, un sistema, etc. Evaluamos mediante un proceso comparado resultados a partir de los criterios fijados de objetivos de logro formulados en la planificación. Estas dos fases pueden ser consideradas hermanas siamesas y durante mucho tiempo abrieron y cerraron el ciclo de gestión. A finales del siglo XX, el concepto de mejora continuada incrementó las fases del ciclo de gestión. En ella se recogen las propuestas surgidas de los hallazgos de la evaluación y que deben ser planificadas para su pre-diseño en la planificación.

Atendiendo a la Guía de Evaluación de Servicios Universitarios y Unidades de Gestión, el proceso de evaluación se compone de 3 etapas:

1. Implantación o revisión, en su caso, de las herramientas de calidad.
2. Proceso de autoevaluación.
3. Proceso de evaluación externa.

A estas 3 etapas deberían de ser añadidas dos etapas que nunca deben de ser descuidadas; esta son:

- ❖ Etapa de Inicio de la evaluación
- ❖ Etapa final a la evaluación o post-evaluación

Por tanto, es factible identificar en un proceso de evaluación 5 fases. Estas son:

1. Fase de Inicio de la evaluación

2. Fase de Implantación o revisión, en su caso, de las herramientas de calidad.
3. Fase de autoevaluación o evaluación de primera parte.
4. Fase de evaluación externa o evaluación de tercera parte (con consenso final auto/evaluación externa).
5. Fase de post-evaluación o post-certificación

Cada una de estas 5 fases puede ser independiente, pero en conjunto, todas ellas, deben de ser de obligado cumplimiento, consecutivamente, siempre que se pretenda llegar a cada una de las fases superiores, incluida la de la post-certificación que, a menudo, pudiera parecer irrelevante, una vez conseguido el certificado o sello de excelencia pero que no obstante, resulta esencial para el aseguramiento de la calidad. La fase de inicio permite sensibilizar y aportar oficialidad formal a la evaluación. La implantación o revisión de las herramientas de calidad presuponen la incorporación de programas y la planificación de los mismos para la implantación. Las fases de autoevaluación y evaluación externa tienen entidad propia, dado que los servicios pueden decidir realizar su autoevaluación (denominada Evaluación de primera parte), sin acudir posteriormente a una evaluación externa (denominada evaluación de tercera parte), o dar continuidad al proceso completo (Universidad de Salamanca, 2013, p. 4).

Cuando es realizada la autoevaluación y la evaluación externa, es preciso consensuar los resultados de una y otra hasta alcanzar el acuerdo institucional que se refleja en un informe de evaluación final cualificado, en el que las acciones de mejora sean la expresión de cierto consenso entre los hallazgos de ambos informes (el interno y el externo), además de la consideración de la potencialidad de los recursos disponibles para llevarlas a efecto.

La quinta fase, de post-evaluación, se orienta hacia la implementación y seguimiento de las acciones de mejora consensuadas, así como hacia la preparación de posteriores revisiones o evaluaciones complementarias en atención a otros modelos de excelencia o de calidad.

En el siguiente sub-apartado se analizarán aspectos vinculados a cada una de las fases anteriormente identificadas.

3.2. Detalle descriptivo de las fases del proceso de evaluación de los servicios universitarios y unidades de gestión de la Universidad de Salamanca

Se describen cada una de las fases del proceso: inicio, implementación del programa de evaluación, evaluación de primera parte, evaluación de tercera parte y post-evaluación.

3.2.1 Fase de inicio del proceso de evaluación

Esta primera fase, da inicio al proceso mediante un estado de sensibilización por la evaluación de la calidad e interés por su evaluación; proceso de inicio que suele ser acometido a petición del Servicio o por parte de la estructura de gobierno de dicho servicio, llevándose a efecto mediante una solicitud de carácter interno.

Tres son los aspectos a considerar en esta fase que se recogen en la Guía específica para el devenir evaluador en la USAL: la solicitud, el estudio preliminar efectuado por la UEC (Unidad de Evaluación de la Calidad) y el nombramiento del equipo evaluador que conformará la evaluación de primera parte. Estas etapas y sus particularidades se detallan a continuación:

1. Etapa de solicitud interna

El procedimiento de inicio de la evaluación en los servicios universitarios y unidades de gestión puede ser promovido mediante dos modalidades:

- a) por decisión del equipo de gobierno,
- b) por iniciativa del propio servicio. En este caso se debe de cumplimentar la solicitud y llevar el visto bueno del Vicerrectorado correspondiente o de la Gerencia.

Si la propuesta es considerada favorable por el equipo de gobierno, será notificada la autorización a los servicios o unidades solicitantes, quienes deberán ponerse en contacto con la UEC (Universidad de Salamanca, 2013, p. 5).

Se adjunta el modelo de Solicitud empleado en la USAL en la Tabla siguiente, donde, tal y como se observa, únicamente es preciso cumplimentar datos de identificación del servicio solicitante, datos de uso de herramientas de calidad y de resultados valorados positivamente de calidad, tales como sellos o reconocimientos, así como el visto bueno del Vicerrectorado con la competencia otorgada.

UNIDAD O SERVICIO A EVALUAR			
DIRECCIÓN		C.P.	
POBLACIÓN		PROVINCIA	
TELÉFONO		FAX	
NOMBRE DEL SOLICITANTE			
CARGO			
CORREO ELECTRÓNICO			
Nº PERSONAS DE LA UNIDAD O SERVICIO EVALUADO			
¿QUÉ HERRAMIENTAS BÁSICAS DE CALIDAD ESTÁN IMPLANTADAS?		CARTA DE SERVICIOS <input type="checkbox"/>	CATÁLOGO DE PROCEDIMIENTOS <input type="checkbox"/>
¿POSEE ALGÚN SELLO DE EXCELENCIA O CERTIFICACIÓN ISO?		MAPA DE PROCESOS <input type="checkbox"/>	DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS <input type="checkbox"/>
		DEFINICIÓN DE FUNCIONES <input type="checkbox"/>	
		¿CUÁL?	FECHA
OBSERVACIONES:			

VICERRECTORADO DE POLÍTICA ACADÉMICA.- UNIVERSIDAD DE SALAMANCA.-

El Jefe del Servicio o Unidad

Vº Bº

Fdo.

Fdo.

Tabla 5. Modelo de solicitud para el proceso de evaluación
Fuente: Guía de Evaluación de Servicios Universitarios y Unidades de Gestión. (2013)

2. Etapa de estudio preliminar efectuado por la Unidad de Evaluación de la Calidad
Esta etapa se centra en un análisis previo de la situación del servicio y de sus necesidades en materia de calidad. Este estudio es realizado por la UEC. De este modo y con el objetivo de aproximarse a la situación real del Servicio y de asegurar una planificación del proceso adecuado, el Director/a de la UEC, junto con las personas que responden a la evaluación de servicios, celebran una primera reunión con el Jefe del servicio o unidad solicitante (Universidad de Salamanca, 2013, p. 5).

3. Etapa del nombramiento del CIA (Comité Interno de Autoevaluación)
Ante todo, se debe de definir la estructura organizativa, y las funciones y las responsabilidades delimitadas de los miembros que formarán parte de Comité Interno de Autoevaluación. Según la guía, el número óptimo de miembros está comprendido entre 5 y 7 debiendo de ser representativos del servicio a evaluar, entre los que se recomienda la participación de dos usuarios. De entre los miembros del Comité, se designa un Coordinador, cuyo cometido será el de dar soporte a todo el proceso, resolver dudas, coordinar tareas, etc. La composición del Comité se notificará a la Unidad de Evaluación de la Calidad, siendo el Señor y Magnífico Rector el que otorgará su nombramiento, realizado de modo individual para cada uno de los miembros componentes. La propuesta de CIA (Comité Interno de Autoevaluación) es apta para un servicio o unidad común, en caso de que este servicio o unidad disponga de características especiales, será preciso la creación de un Comité más amplio de apoyo al Comité Interno de Autoevaluación, con un asesoramiento especial.

3.2.2 Fase de implantación o revisión de las herramientas de calidad

En esta fase deben de considerarse dos situaciones de partida. Una específica para aquellos servicios que aún no tienen las herramientas básicas de calidad y la otra, para los servicios que tienen las herramientas básicas de calidad. Lógicamente, en el caso de los primeros es necesario establecer diferentes tareas previas de desarrollo e implementación de las herramientas, mientras que en la segunda situación, el trabajo se centra en la implantación de las mismas para llevar a efecto la evaluación. Se describen ambas situaciones.

3.2.2.1. Servicios que aún no tienen las herramientas básicas de calidad

Las herramientas básicas de la calidad en servicios públicos de esta naturaleza, además de tener formuladas y acordadas la misión, la visión, los valores, metas y objetivos, así como políticas de calidad en lo referente a los servicios a los que se compromete por desarrollo estatutario y marco reglamentario, son:

1. La carta de servicios, de obligado cumplimiento en servicios públicos, y mediante la que el Servicio se compromete a aportar una determinada calidad en todos o parte de sus servicios ofertados, en atención a la investigación previa efectuada entre los usuarios y coordinada con la disponibilidad de recursos a utilizar. Atendiendo al art. 8 del **R. D. 951/2005**⁵ se trata de:

“documentos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación” (Véase también la Resolución de 6 de febrero de 2006 de la Secretaría General AGE se aprueban Guías para la mejora de las Cartas de Servicios)

La finalidad de la carta de servicios se recoge en dicho R.D. art. 9, orientado al desarrollo del principio de servicio a los ciudadanos, en este caso, usuarios de los servicios bibliotecarios de la USAL, para:

- ❖ “Facilitarles el ejercicio efectivo de sus **derechos**, permitiéndoles **comparar** lo que pueden esperar de lo que reciben
- ❖ Fomentar la **mejora continua** de la calidad, permitiendo a los gestores conocer el uso de los recursos y el nivel de calidad a alcanzar

⁵ *Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, Por el que se establece el marco general para la Mejora de la calidad en la Administración General del Estado. (BOE, 3-09-2005)*

- ❖ Hacer explícita la responsabilidad de los gestores públicos con respecto a la **satisfacción de los usuarios** y ante los órganos superiores”
2. Una sistematización de la estructura de trabajo o capital estructural del servicio, mediante la identificación de los procesos clave y críticos y su materialización en el mapa de procesos.
 3. El Desarrollo, implementación, descripción y documentación de los procesos clave y críticos, e inventariado de los mismos, así como de otras instrucciones de trabajo reguladas bajo procedimientos.
 4. La definición de funciones y su estructuración en la Relación de Puestos de Trabajo.

En este caso, se puede proceder a la planificación y diseño de las mismas mediante las siguientes acciones que son detalladas en la Guía (Universidad de Salamanca, 2013, p. 6):

- ❖ “Elaboración de la Carta de Servicios.
- ❖ Elaboración del mapa de procesos.
- ❖ Elaboración del catálogo de procedimientos.
- ❖ Desarrollo y documentación de los procedimientos estratégicos, clave y de soporte (*o de Dirección, desarrollo y coordinación de recursos... en atención al modelo de categorización de procesos de las normas ISO*).
- ❖ Definición de funciones de los puestos de trabajo”.

En la Guía es posible observar como para su implementación en lo referente a las herramientas de calidad de la USAL se reconocen 3 etapas que pasamos a enumerar:

1. Etapa de desarrollo de la Carta de Servicios y de su aprobación por el órgano competente. Posteriormente se hace una publicación en la Web de la Universidad de Salamanca. Una vez realizado esto, el Rector concede un reconocimiento al servicio o unidad, y se le hace entrega de un diploma a cada uno de los participantes en el Comité Interno de Autoevaluación. La carta de servicios es un instrumento dinámico que permite escalar la calidad ofertada en el conjunto de servicios e identificar expectativas y necesidades de servicio para las categorías de usuarios. Asimismo, dichas cartas pueden ser certificadas mediante procedimiento oficial. Es una herramienta laboriosa que exige un conocimiento amplio de las categorías de usuarios, de las necesidades y expectativas que estos tienen sobre los servicios, del potencial de los recursos para alcanzar dichas necesidades y expectativas y poder satisfacer, de ese modo, a los usuarios. De igual modo, precisa programación para el logro de los diferentes servicios en atención a la prioridad que previamente le ha sido otorgado a cada uno de ellos. Es un instrumento de conocimiento comparado entre servicios demandados y estado real de servicio ofrecido. Su expresión final en tríptico o posicionamiento electrónico en la

red refleja, únicamente el compromiso de servicio respecto a determinados servicios, en materia de calidad a servir y, por ende, alcanzada. Es un instrumento dinámico muy importante para cualquier servicio de bibliotecas. Su elaboración se encuentra pautada mediante metodología que es factible seguir paso a paso, incluida su posible certificación.

2. La segunda etapa se centra en la identificación de todos los procesos que tienen que ver con el Servicio o Unidad, de esta forma se obtiene un registro de procedimientos y un plan de procesos que finaliza con el desarrollo y la documentación de dichos procedimientos estratégicos, clave y transversales o de soporte. La representación de dichos procesos en mapa de procesos y su identificación y descripción es publicada en la Web de la Universidad, bajo el manual de procedimientos resultante de esta etapa. En la Guía se registra esta categoría de procesos que se encuentra implícita en la normativa de calidad anterior al año 2000. En la actualidad, la categoría de procesos del sistema de gestión de la calidad sigue respetuosamente los capítulos centrales de la norma ISO 9000.
3. La tercera etapa consiste en la descripción de funciones de los puestos de trabajo. La función es un constructo teórico que permanece en el tiempo con independencia del órgano. Los puestos de trabajo deben de ser descritos y vinculados a las funciones más representativas hasta llegar a las tareas que están estrechamente ligadas a su competencia. La relación de puestos de trabajo y las funciones a desempeñar en los mismos debe ser identificada para obtener una base de desempeño laboral que permita valorar de modo adecuado competencias, habilidades y destrezas, conocimientos especiales y grado de desempeño presentado en el puesto de trabajo.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, esta labor es reconocida por el Sr. Rector tanto al servicio o unidad, como a cada uno de los miembros participantes en el Comité Interno de Autoevaluación, mediante un certificado o diploma.

3.2.2.2. Servicios que tienen las herramientas básicas de calidad

Cuando no es preciso partir de cero y crear las herramientas de la calidad, se deben revisar aquellas herramientas existentes y su grado de desempeño. En esta labor es la Unidad de Evaluación de la Calidad la que participa en la revisión de las herramientas de calidad implementadas, dado que es responsable en asesoría y apoyo constante al Comité Interno de Autoevaluación de cada servicio o unidad. Si el servicio o unidad decide optar al reconocimiento de cualquiera de los Sellos EFQM (existen diferentes niveles de reconocimiento, que es cuantificado sobre la base de 1000 puntos), desde la Unidad de Evaluación de la Calidad se valorará si el servicio interesado dispone de posibilidades para obtenerlos; Ante una valoración

negativa, se llevará a cabo un plan de mejoras y se realizará una nueva autoevaluación. Una vez que se estime posible la obtención de cualquier sello, se solicitará formalmente la evaluación al Club de Excelencia en Gestión, como licenciataria en España del Modelo EFQM. En caso de optar por un modelo de reconocimiento diferente (por ejemplo, modelo ISO 9001 o ISO 9004) es posible optar por cualquier entidad certificadora acreditada, esto es, reconocida con competencia para ello por la Agencia Nacional de Acreditación.

3.2.3. Fase de autoevaluación o evaluación de primera parte

Generalmente, la autoevaluación es el proceso que permite revisar críticamente la calidad desde la óptica del propio desempeño y disposición interna. Tiene numerosas ventajas entre las que destacamos, el conocimiento expreso del entorno y desempeño así como de los factores que inciden en él y la sensibilización y generación de expectativas que en relación con la calidad se desencadenan. Igualmente, incluye algunos inconvenientes como son, entre otros, la ausencia de objetividad, puesto que los evaluadores internos son parte interesada y objeto de evaluación y el trabajo añadido que conlleva en tiempo y esfuerzo el ser miembro auto-evaluador.

La Universidad de Salamanca, en la Guía, determina la definición más adecuada de autoevaluación en cuanto a finalidad, entendiéndola por ella lo siguiente: *proceso mediante el cual los servicios reúnen la información acerca de sus características, criterios y procedimientos y analiza si son acordes con sus propósitos u objetivos.*

La autoevaluación se lleva a cabo por un Comité de Evaluación Interno nombrado previamente y se compone de tres etapas:

1. Recopilación de información procedente de:
 - a. Proceso de implantación o revisión de las herramientas de calidad, como los servicios ofrecidos, etc.
 - b. Análisis del entorno, como los usuarios, la sociedad y la universidad, el servicio, como unidad, los servicios ofrecidos, los recursos, etc.
 - c. Recogida de datos y análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de usuarios y de satisfacción laboral.
2. Elaboración del informe de autoevaluación. Este documento se encuentra muy pautado dado que se trabaja a partir de un modelo extractado del modelo EFQM adaptado y en él se analizan y reconocen las fortalezas y debilidades en función de los antecedentes recabados del servicio o unidad, las oportunidades y amenazas y se proponen diversas estrategias de supervivencia, de choque, etc. Todas las personas del servicio o unidad tienen el derecho a expresar sus opiniones o sugerencias a través de una revisión del informe antes de su redacción definitiva. El informe, por lo tanto, debe

de ser público y estar a disposición de la comunidad afectada. En la Guía se disponen 2 opciones para estructurar dicho informe:

- a. En caso de que el servicio decida no optar a la obtención de un sello de excelencia, existe la posibilidad de realizar un informe de autoevaluación. Este informe, cercano a un análisis DAFO, constará de los puntos fuertes y de las oportunidades, así como de las debilidades y amenazas tanto para el liderazgo, la gestión de los recursos e infraestructuras, la gestión de la plantilla, la arquitectura de los procesos, la satisfacción de los usuarios, el servicio en general y los resultados de impacto del servicio en la comunidad. Derivado de su análisis se deben de incluir las áreas de mejora que se propongan para el servicio.
 - b. En caso de que el servicio decida optar al sello de excelencia se requiere realizar, también, una evaluación externa (evaluación de tercera parte objetiva) cumpliendo con los requisitos del modelo EFQM, donde se exigen ambas, realizando un informe de evaluación a través de herramientas externas, en este caso, el de la USAL, se emplea la Herramienta Perfil[®]CEG.
3. Etapa de elaboración de un Plan de Mejora: una vez terminadas las fases anteriores, debe realizarse un Plan de Mejora que supere las debilidades y amenazas detectadas en el proceso previo y se realice a partir de las fortalezas y oportunidades identificadas para que el plan se supedite a la filosofía de cero costes o sea cercano y realista en el presupuesto disponible. El servicio o unidad recibe ayuda de la Unidad de Evaluación de la Calidad durante el periodo de este proceso. Se contemplan dos formatos del Plan de Mejora, atendiendo a:
- a. Si el servicio decide no optar por el reconocimiento de un sello de excelencia, podrá hacerse en formato libre.
 - b. Si se decide optar a un sello de excelencia, se hace en el formato oficial exigido por el Club de Excelencia en Gestión.

3.2.4. Fase de evaluación externa

La evaluación externa no sólo es un término genérico para la mayoría de las formas de revisión de la calidad, la investigación o exploración, sino que también es un proceso que se lleva a cabo por organismos externos al programa o institución para evaluar la calidad o estándares. Las entidades evaluadoras deben de estar acreditadas para evaluar. En la norma ISO 19011: 2011 se recoge el proceso evaluador así como las competencias y habilidades de los evaluadores. De igual modo, estas competencias y destrezas son reguladas en la norma ISO 17021: 2012. La evaluación de tercera parte está considerada como un método eficaz para validar los hallazgos expresados en el informe de autoevaluación mediante el análisis de sus contenidos, la revisión de las evidencias generadas en el proceso de auto-evaluación, y la constatación directa mediante

una visita *in situ* del servicio. El Comité Externo de Evaluación nombrado por la Agencia Competente de la Comunidad Autónoma o por el Estado es el que emite un informe externo en el que se contienen las propuestas de sugerencias y mejoras para el servicio de la biblioteca universitaria.

La finalidad principal de la evaluación externa es verificar que las instituciones cuentan con las condiciones necesarias para asegurar un avance sistemático hacia el logro de los propósitos de calidad declarados, a partir de la evaluación de las políticas, los procesos y los resultados, así como de los mecanismos de autorregulación vigentes. En esta misma línea se expresa la CNA de Chile. (Comisión Nacional de Acreditación - CNA Chile, 2010, p. 15).

Generalmente, en los servicios o unidades de la Universidad de Salamanca se realiza la evaluación externa mediante el Modelo EFQM adaptado, pero se puede optar por conseguir la certificación con la norma ISO 9001:2008 dependiendo de la naturaleza del servicio o de la decisión del director del mismo o del equipo de gobierno. Son significativas las Universidades que han adoptado ambos modelos de medición y de reconocimiento, al igual que lo hacen numerosas instituciones, tanto públicas como privadas.

La planificación, desarrollo y redacción de informe del proceso de evaluación tiene un periodo de duración entre seis y ocho meses; en este periodo, se cuenta con la colaboración y el apoyo de la UEC. En primer lugar, las bibliotecas tienen que preparar la información para apoyar el funcionamiento del proceso y los juicios de valor manifestados. En segundo lugar, se constituye el Comité de Autoevaluación (CA) en el plazo de un mes desde la aceptación de la oferta por la Entidad de Certificación. Sus miembros tienen una formación específica de tres horas que se orienta al reconocimiento del plan de actuación, despliegue del modelo EFQM, presentación de la "Herramienta PERFIL[®]CEG" y resolución de las dudas por especialistas de la Unidad de Evaluación de la Calidad.

La Universidad designa un licenciario autorizado por el Club de Excelencia en Gestión después de la presentación del informe de autoevaluación por el Comité. En otros casos, es el propio Club el que, en calidad de asesor para la certificación asesora en la elaboración de este informe interno, además de en la implantación de la calidad en la entidad.

La fase de acreditación se extiende aproximadamente a un mes mientras que el licenciario emite un informe de evaluación sobre los resultados obtenidos. Dependiendo del Sello de Compromiso con la Excelencia, los procedimientos derivados posteriores variarán y serán

diferenciados, dado que cada nivel precisa mayores ajustes y cumplimiento en torno a la excelencia.

El equipo evaluador constituido por el Club de Excelencia en Gestión está formado por personal de la entidad de certificación y miembros externos, además, acreditados por el Club de Evaluadores en Gestión (CEG). Por supuesto, estos equipos disponen de las competencias reconocidas para certificar como entidades acreditadas previamente habiendo demostrado su cumplimiento tal y como se dispone en la norma ISO 17021: 2012 de acreditación de entidades certificadoras. Las entidades acreditadas actúan en la evaluación tomando en consideración los manuales y disposiciones o guías establecidas para medir la excelencia o evaluar los requisitos de calidad y siempre bajo las directrices programadas en la norma ISO 19011/directrices de evaluación de la Excelencia adaptadas, para efectuar la evaluación.

Los tipos de reconocimiento de excelencia son escalables y se estructuran, de menor nivel de exigencia a mayor nivel, de la siguiente forma:

- ❖ Sello de Compromiso hacia la Excelencia: la puntuación que se obtiene es de 200 o más puntos EFQM. La universidad debe vincular dicha autoevaluación con la elaboración de un Plan de Mejora.
- ❖ Sello de Excelencia Europea 300⁺: después de la evaluación, la puntuación que se obtiene es de 300 o más puntos EFQM. La universidad debe vincular dicha autoevaluación con la Memoria EFQM con un máximo de 45 páginas o la Memoria Conceptual de 35 páginas.
- ❖ Sello de Excelencia Europea 400⁺: después de la evaluación, la puntuación que se obtiene es de 400 o más puntos EFQM. La universidad debe igualmente vincular dicha evaluación con la Memoria EFQM con un máximo de 45 páginas o la Memoria Conceptual de 35 páginas.
- ❖ Sello de Excelencia Europea 500⁺: después de la evaluación, la puntuación que se obtiene es de 500 o más puntos EFQM. La universidad debe vincular dicha autoevaluación con la Memoria EFQM con un máximo de 75 páginas o la Memoria Conceptual de 35 páginas.

Seguidamente se incluyen una representación gráfica donde se expresa la secuencia de fases y etapas establecidas para la USAL (véase la Figura 6).

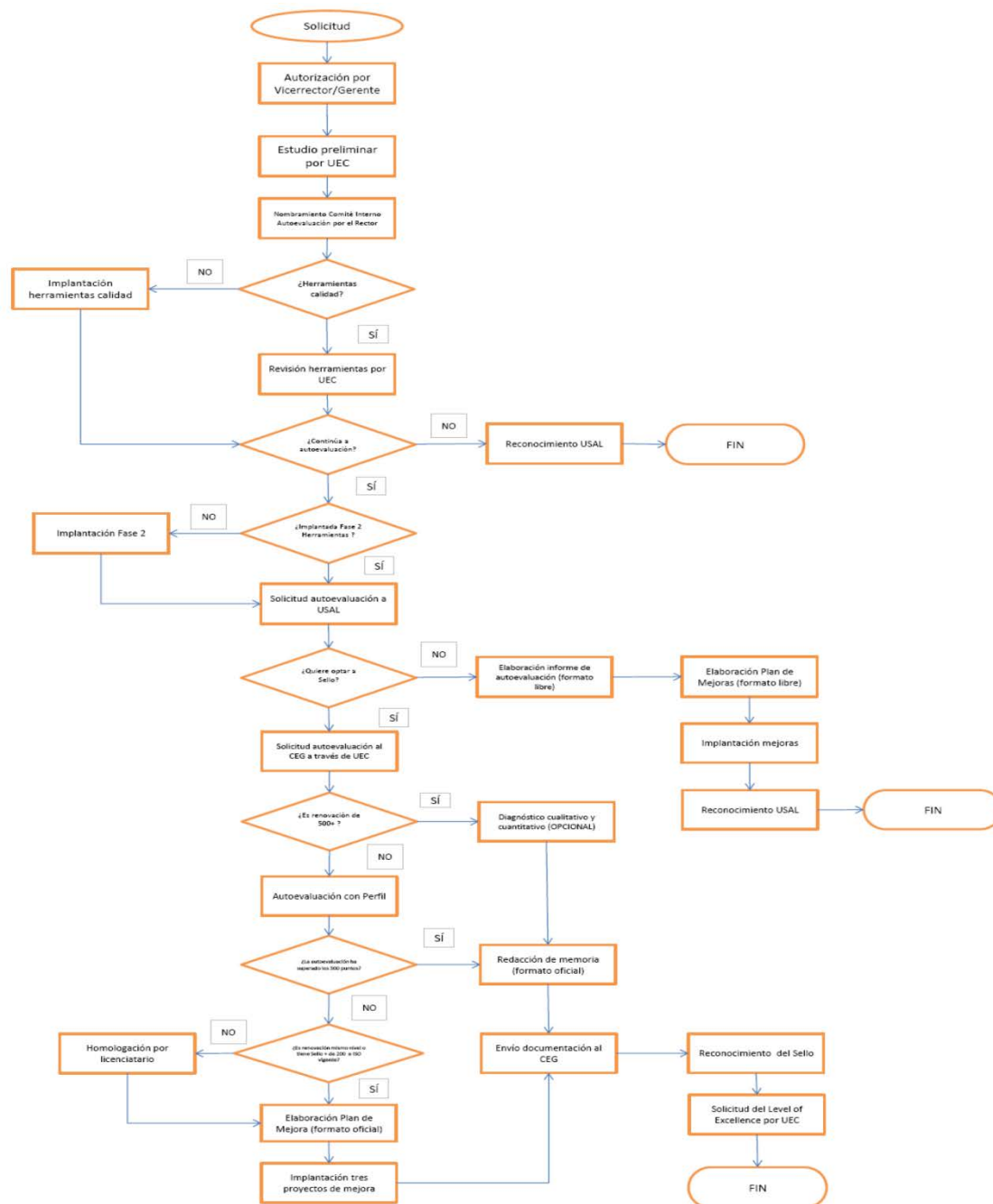


Figura 6. Diagrama del proceso de evaluación

Fuente: Guía de evaluación de servicios universitarios y unidades de gestión, 2013

El proceso de evaluación ha servido como núcleo para un amplio, multidimensional y constante desarrollo de las bibliotecas de la Universidad de Salamanca. Sin los puntos de vista claves que sobre su desarrollo han sido planteados en las evaluaciones, *el mismo proceso de crecimiento hubiera sido mucho más lento y dificultoso para implementarlo, así como mucho más difícil y oneroso de realizar*. Este es un buen colofón para avalar cualquier actuación evaluadora del servicio. Por ende, es posible constatar y confirmar que las evaluaciones de bibliotecas

desempeñan un rol esencial en el desarrollo y mejora de los servicios, así como en la propia organización y funcionamiento de la Universidad de Salamanca. La cultura de la evaluación debe ser apreciada por los efectos de mejora que desencadena, aunque resulta evidente que no siempre es observada con buenos ojos, dado que exige una reflexión seria sobre nuestros “defectos” con un enfoque constructivo, pero al fin y al cabo, siempre exige el coste de reconocer las deficiencias, las no calidades.

Por otro lado, se debe de ser consciente de que mediante el proceso evaluador se identifican numerosos "deberes" que deben ser acometidos con posterioridad a las evaluaciones y, por ende, el proceso ha de continuar. En este sentido, la fase de post-evaluación no debe ser desestimada.

3.2.5. Fase de post-evaluación

La post-certificación implica el seguimiento del plan de mejora y supone actuaciones diversas de Auditorías de seguimiento (anualmente), de renovación (a los 3 años) o, en su caso, de actuación excepcional, para eventos concretos con denuncia expresa. El seguimiento contempla el pasado y el futuro. Desde un enfoque de pasado, la post-evaluación se centra en la valoración de la evolución, el dominio y cumplimiento de requisitos legales, administrativos, etc. el cumplimiento de objetivos y programas, la revisión sobre cómo se produce la comunicación, la documentación, las situaciones de emergencia, el seguimiento de procedimientos, el seguimiento de no conformidades, el control de documentos evidencias, etc. Por el contrario, el enfoque en torno al futuro se centra en el desarrollo de metas, objetivos, presupuestos, planes de formación, previsiones próximas auditorías, etc.

La renovación de los certificados implica valorar discrepancias y establecer valores añadidos para las acciones de mejora. Supone activar nuevamente una auditoría externa y todo el plan auditor.

La post-certificación permite establecer nuevos horizontes en diferentes frentes, entre los que se destacan:

- ❖ Conversión de la certificación hacia nuevos reconocimientos. Ejemplo, de un sello avance a un sello superior, de un sello EFQM a un modelo normalizado ISO 9001:2008.
- ❖ Colaboración para la fusión con otros modelos de certificación. Si se pretende adoptar y aportar mayor coherencia de la gestión y reforzamiento de transversalidad de procesos/servicios.
- ❖ Mantenimiento activo de la formación y sensibilización sobre calidad: formación, cultura corporativa, adaptación de metas, cooperación con entidad certificadora, etc.

3.3 Ventajas e inconvenientes de la evaluación

Se reconocen múltiples ventajas e inconvenientes de los procesos de evaluación-certificación, tanto desde un enfoque interno como externo. A este respecto, Jonquières (2010) y Bellaïche (2009) señalan las siguientes ventajas considerando el enfoque interno:

- ❖ Mejora y rigor en el trabajo
- ❖ Reducción del número de incidencias
- ❖ Minimización de los impactos provocados por dichas incidencias
- ❖ Mejor formalización del “saber hacer”
- ❖ Mejor enfoque de gestión
- ❖ Conocimiento profundo sobre el funcionamiento de la unidad: posibilidad de trabajar puntos débiles y fortalezas

Desde un enfoque externo, estos autores, diferencian:

- ❖ Mejora de prácticas internas
- ❖ Impacto e imagen
- ❖ Implicación de toda la colectividad
- ❖ Mayor calidad de servicio para los usuarios
- ❖ Mejora de la imagen
- ❖ Incremento de la satisfacción del usuario

De idéntico modo, al igual que las ventajas son numerosas, también resulta necesario considerar los inconvenientes, entre los que citamos:

- ❖ Coste del proceso de certificación;
- ❖ Complejidad y alcance de los procedimientos a implantar sobre el terreno;
- ❖ Dificultades para motivar a la dirección y al personal;
- ❖ Cambios estructurales derivados del proceso (y para obtener la certificación);
- ❖ La evidencia de las debilidades puede convertirse en una fuente de tensiones y de conflictos internos.

4. LA PERCEPCIÓN DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD POR LOS DIRECTIVOS DE LA USAL

En este capítulo se explora la percepción que sobre los servicios tienen los agentes implicados en la dirección de los servicios bibliotecarios tras la evaluación de la calidad. Para ello, se presentan el objeto investigado, las técnicas empleadas para la recogida de datos y los resultados obtenidos. El acápite se estructura en la presentación del plan de mejora de las bibliotecas de la USAL en cuyo seno se ubica esta investigación, para pasar a continuación a detallar el método empleado en la recogida y análisis de los datos y, con posterioridad, la interpretación de los resultados.

4.1. Plan de Mejora de las Bibliotecas de la Universidad de Salamanca

En este sub-apartado se justifica el plan de mejora así como las líneas estratégicas integrantes del mismo.

4.1.1. Introducción

En el presente, y ante el desarrollo global de la evaluación de calidad de las bibliotecas universitarias, la Universidad de Salamanca no ha querido resultar ser una excepción, tal y como se desprende del proceso de la planificación estratégica de los servicios bibliotecarios que el Vicerrectorado de Investigación y Transferencia ha iniciado. Se ha dado inicio al primer desarrollo de las líneas de trabajo. Las futuras acciones de mejora se deberán incardinar en el Plan Estratégico de la Universidad de Salamanca y en los planes específicos que se están llevando en el propio Vicerrectorado y en otros departamentos de la estructura de gobierno de la USAL (Universidad de Salamanca, 2015, p. 1).

En el Plan de Mejora de las Bibliotecas de la Universidad de Salamanca se destacan 5 líneas estratégicas agrupadas en diversos objetivos. Cada línea estratégica tiene formulados sus propios objetivos de logro así como el conjunto de acciones que se consideran necesarias para alcanzarlos.

Para trabajar este plan con una base realista se ha recopilado información mediante cuestionario electrónico entre los agentes de las bibliotecas universitarias, tal y como se informará más adelante.

Estas líneas, junto con sus objetivos, se presentan, por tanto, acompañadas de las acciones propuestas con el objeto de recopilar información sobre las mismas y para ser valoradas por el personal de bibliotecas en una doble evaluación (Universidad de Salamanca, 2015, p. 1):

- ❖ Valoración de la prioridad de cada acción estratégica. Las acciones estratégicas propuestas podrán ser valoradas para asignar un grado de prioridad para su puesta en marcha. Se ha habilitado un cuestionario con todas las acciones en una única página. Este cuestionario permite disponer de información cuantitativa sobre la valoración resultante de acuerdo al tipo de respuesta sistematizada organizada para cada pregunta.
- ❖ Aportaciones y/o comentarios a las líneas y acciones propuestas. Las líneas estratégicas se detallan en esta página, en secciones diferentes para cada línea y grupo específico de acciones estratégicas. Al final de cada línea estratégica se encuentra el enlace para recoger las aportaciones y/o comentarios que se quieran realizar. Esta información resultante es de tipo cualitativo y permite recopilar información de opinión al respecto que vaya más allá de los meros datos cuantitativos.

Tras la evaluación y participación del personal de Bibliotecas, es necesario recoger y reflexionar sobre las iniciativas resultantes, valorar prioridades en atención a las respuestas y disponer de la información que apoye la toma de decisiones para la elaboración de la planificación estratégica de Bibliotecas 2015-2017. Los resultados de esta recogida y análisis de datos se orientan a apoyar de modo sólido la planificación estratégica. Vemos como la evaluación se convierte en sostén de la planificación, tal y como habíamos señalado anteriormente, en el capítulo 3, al enunciar sus estrechos vínculos.

4.1.2. Las líneas estratégicas de base investigadas

El Plan de Mejora de las Bibliotecas de la Universidad de Salamanca se integra en 5 líneas estratégicas. Lógicamente, estas líneas perfilan los aspectos más significativos de desempeño de un servicio bibliotecario: recursos de información y su difusión, gestión de los recursos, apoyo a la investigación y organización bibliotecaria para su gestión. Estas líneas son las siguientes:

- ❖ L1. Recursos de información
- ❖ L2. Gestión de los recursos
- ❖ L3. Apoyo a la investigación
- ❖ L4. Difusión de los recursos de información
- ❖ L5. Organización de los recursos bibliotecarios

De modo general, en este capítulo se incluye información sobre el comportamiento de las 5 líneas, manejando información que no afecta a la sensibilidad de los agentes implicados, si bien,

se aporta mayor detalle descriptivo de resultados sobre la línea 4, esto es, aquella centrada en investigar la opinión de los bibliotecarios sobre la *Difusión de los recursos de información*. La información vinculada a esta línea se ha considerado menos sensible y por tanto, con posibilidades de explotación en un trabajo de esta categoría.

Seguidamente, para facilitar la comprensión de los resultados de la evaluación, se detalla para cada línea un breve apunte descriptivo acompañado de los objetivos que han sido formulados en ellas.

1. Línea estratégica 1. Recursos de información

Como la Universidad de Salamanca es la universidad más antigua en España, contiene una excepcional colección de recursos de información de toda naturaleza, tales como incunables de incalculable valor, libros impresos de todas las épocas, revistas impresas, documentos audiovisuales, electrónicos, literatura gris, incluso hasta los famosos libros “redondos” ubicados en la sala expositiva de la Biblioteca antigua, etc. Está distribuida en una veintena de bibliotecas de diferente categoría, de centro, de campus, generales. Los recursos de información son cada vez más numerosos y están cobrando una importancia excepcional para la formación de los alumnos y para la actividad de docentes e investigadores. Considerando esta riqueza en sus recursos, para obtener un uso más eficiente, hay que mejorar la organización de dichos recursos de información.

A tal fin, fueron trazados los siguientes objetivos sobre los que recopilar opinión y valores (Universidad de Salamanca, 2015, p. 2):

- ❖ “Planificación de la incorporación de los recursos de información.
- ❖ Revisión y gestión de los recursos de información.
- ❖ Creación de recursos de información de carácter académico”.

2. Línea estratégica 2. Gestión de los recursos

La Universidad de Salamanca emplea una gestión sistemática y sistematizada en la gestión de los recursos. La referencia informativa sobre dichos recursos se provee a través de los catálogos de consulta de los fondos bibliográficos con información de localización precisa y acceso de documentos impresos, multimedia y digitales. El conocimiento de los espacios, horarios, acceso remoto y todos los servicios y recursos, se provee mediante los Portales, las webs principales de las bibliotecas. Además, el repositorio Gredos se contempla por Ley como el sistema de consulta de colecciones patrimoniales, aportando, también, la consulta en línea de documentos a texto completo, por ejemplo, los documentos científicos, tesis doctorales, monografías, etc. Considerando esta situación de partida, la mejora en los servicios tecnológicos de carácter colaborativo como puede ser la introducción de

herramientas tecnológicas de nueva generación facilitará un uso más eficiente del acceso a la documentación.

Considerando el modo de gestionar los recursos y el potencial de los entornos electrónicos se formularon los objetivos siguientes vinculados a la Línea 2 (Universidad de Salamanca, 2015, p. 3):

- ❖ “Innovación en la gestión automatizada de los recursos bibliotecarios.
- ❖ Integración de los catálogos y plataformas de información.
- ❖ Empleo de sistemas de gestión colaborativa de la información bibliográfica”.

3. Línea estratégica 3. Apoyo a la investigación

Los investigadores son una categoría de usuarios muy importante para los servicios bibliotecarios. Estos disponen de servicios de apoyo en las bibliotecas, tanto en cuestiones relacionadas con sus proyectos y estudios, como en los trámites de acreditación y evaluación de la producción científica. Las bibliotecas ofrecen servicios de información sobre índices de impacto, citas bibliográficas e indicios de calidad de publicaciones científicas. El uso de herramientas para la gestión de la información potenciará la visibilidad de la producción científica de la USAL. Se parte de la premisa de que el acceso a los datos de la investigación debe ser garantizado y facilitado desde las bibliotecas (Universidad de Salamanca, 2015, p. 4).

A tal fin, se trazaron los objetivos siguientes (Universidad de Salamanca, 2015, p. 4):

- ❖ “Potenciar la visibilidad de la producción científica de la USAL.
- ❖ Desarrollo de herramientas para la gestión de la información relativa a la investigación realizada en la Universidad de Salamanca.
- ❖ Disponibilidad de recursos de información externos”.

4. Línea estratégica 4. Difusión de los recursos de información

Esta línea parte del hecho de que los recursos, la tecnología y los servicios de información están evolucionando constantemente. A su vez, la formación en información facilita la pertinencia de los recursos bibliográficos empleados en la investigación, la docencia y el aprendizaje (Universidad de Salamanca, 2015, p. 5). Desde este enfoque, las bibliotecas deben realizar y ofrecer servicios informativos y formativos para difundir cursos y divulgar servicios.

Considerando este hecho alfabetizador se trazaron los objetivos siguientes (Universidad de Salamanca, 2015, p. 5):

- ❖ “Desarrollo de herramientas de acceso a la información.
- ❖ Formación en técnicas y recursos de información.
- ❖ Producción de recursos de aprendizaje”.

5. Línea estratégica 5. Organización del sistema bibliotecario

El cambio continuado exige que las competencias de los profesionales de las bibliotecas se mantengan y actualicen atendiendo al ritmo del desarrollo tecnológico. La estructura del sistema bibliotecario de la Universidad de Salamanca debe partir de un modelo de servicio híbrido que ofrezca servicios presenciales y telemáticos, dado que la correcta organización del sistema bibliotecario es la base de los servicios de información (Universidad de Salamanca, 2015, p. 6).

Considerando los cambios continuados y las necesidades de actualización permanente se trazaron los siguientes objetivos a investigar (Universidad de Salamanca, 2015, p. 6):

- ❖ “Organización del sistema de bibliotecas de la Universidad de Salamanca a partir de nuevos reglamentos y relación de puestos de trabajo.
- ❖ Formación de los profesionales en nuevas competencias que afecten al desarrollo profesional y de servicios a los usuarios.
- ❖ Desarrollo de un plan estratégico general y planes específicos en materia de calidad e innovación”.

4.2. Recogida de datos sobre las cinco líneas estratégicas

Para obtener los datos sobre los resultados y profundizar en la motivación e información de la evaluación de la calidad en las bibliotecas de la Universidad de Salamanca, se realizó una entrevista con D José Antonio Merlo Vega, director del Servicio de Bibliotecas de la USAL, a quien agradecemos su colaboración y generosidad mostrada con la disposición de los datos. Desde la Dirección del Servicio se nos ha proporcionado un conjunto de datos muy abundantes sobre la propuesta evaluada de acciones de mejora realizadas por la Dirección del Servicio, así como sobre los criterios establecidos de prioridad para la planificación del calendario de actuaciones. También se nos han presentado las aportaciones que los trabajadores han considerado oportunas mediante su respuesta a los cuestionarios remitidos.

El universo de encuestados al que se dirigió el cuestionario se compone de un total de 134 trabajadores. Si bien, el total de los participantes que cumplimentaron el cuestionario fueron 60 personas. Población y datos de la muestra de encuestados obtenida se presentan como sigue:

Población total	Participantes	% participación
-----------------	---------------	-----------------

134	60	45%
-----	----	-----

Tabla 6. Porcentaje de participación

Aunque el número de los participantes del cuestionario no responde al conjunto de la población total, sí que puede ser considerado como un porcentaje bastante representativo, dado que se aproxima a la mitad de la población, alcanzando un porcentaje del 45%, tal y como se muestra en la Tabla 6.

En el cuestionario se computan un total de 30 acciones estratégicas propuestas y derivadas de las cinco líneas estratégicas de acuerdo a los criterios de valoración establecidos. Seguidamente se señalan para cada línea las Acciones consideradas (Tabla 7)

Líneas	Acciones estratégicas
L1. Recursos de información	AE1. Desarrollo de colecciones. AE2. Mantenimiento de recursos de información. AE3. Bases de datos, revistas y libros electrónicos. AE4. Acceso local y remoto. AE5. Digitalización de documentos.
L2. Gestión de los recursos	AE1. Integración de recursos bibliográficos. AE2. Herramientas de acceso a los recursos. AE3. Red científica y académica. AE4. Repositorio institucional. AE5. Provisión de recursos para la investigación.
L3. Apoyo a la investigación	AE1. Portal de investigación. AE2. Identificación unívoca de autores y entidades. AE3. Conexión de gestión curricular y repositorio. AE4. Índices de impacto y métricas alternativas. AE5. Plataformas y recolectores externos. AE6. Cooperación universitaria. Implicación en proyectos académicos.
L4. Difusión de los recursos de información	AE1. Portal web Bibliotecas USAL. AE2. Aplicaciones móviles. AE3. Redes sociales y canales informativos. AE4. MOOC y recursos de aprendizaje. AE5. Formación presencial. AE6. Marketing corporativo.

L5. Organización del sistema bibliotecario	AE1. Reglamento de bibliotecas. AE2. Consejo de Bibliotecas. AE3. Relación de puestos de trabajo. AE4. Formación de profesionales. AE5. Plan estratégico. AE6. Planes sectoriales. AE7. Evaluación de servicios bibliotecarios. AE8. Infraestructura y equipamiento.
--	---

Tabla 7. Acciones de la línea estratégica

Cada una de las 30 acciones tiene 5 respuestas para que los 60 participantes seleccionen sus propias opciones y puedan seleccionar solo una respuesta. A continuación, se muestra el tipo de respuesta detallada con la comprensión de su alcance. Se trabaja con un total de 5 opciones de respuesta:

- ❖ Prioridad ALTA - Acción inmediata, urgente
- ❖ Prioridad MEDIA - Acción importante, imprescindible
- ❖ Prioridad BAJA - Acción de interés, no urgente
- ❖ Prioridad NULA - Acción irrelevante, prescindible
- ❖ Sin opinión - No sabe, no contesta

Resulta obvio señalar que, igualmente, una persona no necesariamente marca opción.

Existe una parte abierta en las preguntas donde los agentes implicados pueden expresar sus propias opiniones, y se han recopilado y analizado 11 datos de opinión de la línea estratégica 4 como aportaciones. Se detalla y explica en el sub-apartado 4.3.3.

4.3. Resultados y Análisis

4.3.1. Resultados de base porcentual

En la Tabla 8 se presentan los resultados del cuestionario de las cinco líneas estratégicas en porcentajes:

Resultados de 5 líneas estratégicas					
Línea estratégica 1. Recursos de información					
Acción (%)	Alta	Media	Baja	Nula	NS/NC
1.1. Desarrollo de colecciones. Reglamento de adquisiciones: Normalización de los criterios de donaciones, adquisiciones, suscripciones y financiación	43	25	18	0	3

de los recursos de información.					
1.2. Mantenimiento de recursos de información. Plan de expurgo y almacenamiento: Revisión de colecciones para su almacenamiento o expurgo.	43	20	18	0	2
1.3. Bases de datos, revistas y libros electrónicos. Evaluación de la colección: revisión de la colección para adecuarla a las necesidades.	42	40	4	0	2
1.4. Acceso local y remoto. Sistemas de acceso remoto: Simplificación y homogeneización del acceso remoto a los recursos.	28	23	30	0	8
1.5. Digitalización de documentos. Selección de documentos para digitalizar: Aumento de la colección digital de interés patrimonial, formativo y académica.	15	15	53	2	5
Línea estratégica 2. Gestión de los recursos					
Acción (%)	Alta	Media	Baja	Nula	NS/NC
2.1. Integración de recursos bibliográficos. Herramienta de integración. Unificar la información de las plataformas de recursos para disponer de un punto único de acceso a la información.	43	17	20	0	3
2.2. Herramientas de acceso a los recursos. Plataforma de servicios. Mejorar la gestión y acceso a los recursos con nuevas tecnologías de gestión de bibliotecas.	25	35	23	3	3
2.3. Red científica y académica. Herramientas de trabajo colaborativo. Ofrecer sistemas de gestión bibliográfica participativos de apoyo a los grupos de investigación y de análisis de la producción científica.	3	37	37	0	13
2.4. Repositorio institucional. Actualización y mejora. Actualización de las tecnologías empleadas para la difusión de los recursos abiertos.	15	27	38	2	3
2.5. Provisión de recursos para la investigación. Acceso a documentos externos. Potenciar los servicios de tele documentación e incrementar los recursos de información disponibles para investigadores.	10	35	32	0	7
Línea estratégica 3. Apoyo a la investigación					
Acción (%)	Alta	Media	Baja	Nula	NS/NC
3.1. Portal de investigación. Creación de portal de	3	32	42	2	5

investigación. Difundir la investigación realizada y en curso mediante un portal de investigación que recoja datos de diferentes fuentes, tanto internas como externas.					
3.2. Identificación unívoca de autores y entidades. Sistemas de identificación. Unificar las formas de autores y entidades de los investigadores de la USAL empleando los sistemas normalizados internacionales.	13	33	28	3	12
3.3. Conexión de gestión curricular y repositorio. Interconexión UXXI y Gredos. Reutilizar la información bibliográfica propia mediante la interconexión del sistema de gestión curricular Universitas XXI y el repositorio institucional.	5	13	53	2	8
3.4. Índices de impacto y métricas alternativas. Sistemas de seguimiento. Identificar el impacto de la USAL a partir de las herramientas de evaluación de la ciencia existentes y la cooperación con los órganos responsables en la Universidad.	5	28	30	12	8
3.5. Plataformas y recolectores externos. Ciencia abierta y agregadores. Potenciar la presencia de la investigación USAL en recursos académicos como Google Scholar, Worldcat, BASE y relacionados para aumentar la visibilidad de la producción.	13	23	37	0	10
3.6. Cooperación universitaria. Implicación en proyectos académicos. Participar en programas de trabajo conjuntos con departamentos de la USAL y con otras universidades de Castilla y León, España o internacionales.	13	25	35	3	3
Línea estratégica 4. Difusión de los recursos de información					
Acción (%)	Alta	Media	Baja	Nula	NS/NC
4.1. Portal web Bibliotecas USAL. Nueva web de bibliotecas. Mejorar los contenidos y la estructura de la web de bibliotecas a partir de las tecnologías recientes y de los datos de analítica web disponible.	32	33	18	7	0
4.2. Aplicaciones móviles. Actualización de aplicación. Diseñar una nueva versión de la aplicación móvil basada en la búsqueda de información y la lectura de	12	17	45	5	7

contenidos en dispositivos móviles.					
4.3. Redes sociales y canales informativos. Coordinación de alertas y medios sociales. Organizar la presencia corporativa en medios sociales, mantener los canales informativos, coordinar las alertas informativas y administrar la comunicación y relaciones con los usuarios en plataformas y medios sociales.	2	32	43	3	10
4.4. MOOC y recursos de aprendizaje. Creación de recursos de aprendizaje. Participar en la realización de MOOCs y crear recursos de aprendizaje y promoción de los recursos y servicios de información.	18	28	38	2	3
4.5. Formación presencial. Cursos para la comunidad universitaria. Participar en programas formativos para la comunidad y organizar sesiones formativas con los responsables de titulaciones y acciones de formación.	33	38	18	0	0
4.6. Marketing corporativo. Campañas promocionales de bibliotecas. Desarrollar iniciativas publicitarias de los recursos y servicios bibliotecarios de la Universidad de Salamanca.	17	18	43	3	3
Línea estratégica 5. Organización del sistema bibliotecario					
Acción (%)	Alta	Media	Baja	Nula	NS/NC
5.1. Reglamento de bibliotecas. Revisión de la normativa. Aprobar un nuevo reglamento marco de bibliotecas que actualice la organización del sistema de bibliotecas y la prestación de servicios bibliotecarios.	42	17	32	0	0
5.2. Consejo de Bibliotecas. Creación de un órgano colegiado. Crear el Consejo de Bibliotecas con representación de estudiantes, PDI y PAS y con funciones de consultoría y supervisión del Servicio de Bibliotecas.	28	22	28	8	3
5.3. Relación de puestos de trabajo. Nueva RPT. Revisar la RPT de bibliotecas para ajustar a las necesidades de la Universidad de Salamanca y a la organización del sistema bibliotecario en campus y bibliotecas de áreas disciplinares.	45	17	28	0	0
5.4. Formación de profesionales. Programa de actualización profesional. Desarrollar un programa de	45	37	5	0	0

actualización profesional orientado a los nuevos servicios y a los aspectos de innovación que son de aplicación en las bibliotecas.					
5.5. Plan estratégico. Plan Estratégico de Bibliotecas de la Universidad de Salamanca. Redactar el plan estratégico de bibliotecas con la participación de estudiantes, PDI y PAS de bibliotecas, en el que se actualice la visión y misión de las bibliotecas.	18	32	32	2	0
5.6. Planes sectoriales. Planes de mejora e innovación. Proponer nuevos servicios atendiendo a las demandas de la comunidad universitaria y redactar programas de mejora que afecten a servicios, calidad o innovación.	22	27	40	2	0
5.7. Evaluación de servicios bibliotecarios. Evaluación de bibliotecas y servicios. Evaluar los servicios bibliotecarios y los recursos de información como base para la planificación estratégica y el establecimiento de programas de calidad.	25	48	17	0	0
5.8. Infraestructura y equipamiento. Mejora de espacios y equipos. Reformar los espacios y mejorar equipamientos en las bibliotecas con carencias, actualizando los equipos profesionales y los de uso público.	68	17	5	0	0

Tabla 8. Porcentaje de los resultados de 5 líneas estratégicas

Para facilitar la comprensión de esta información se aportan las gráficas siguientes acompañadas de sus explicaciones respectivas.

1. Línea estratégica 1. Recursos de información

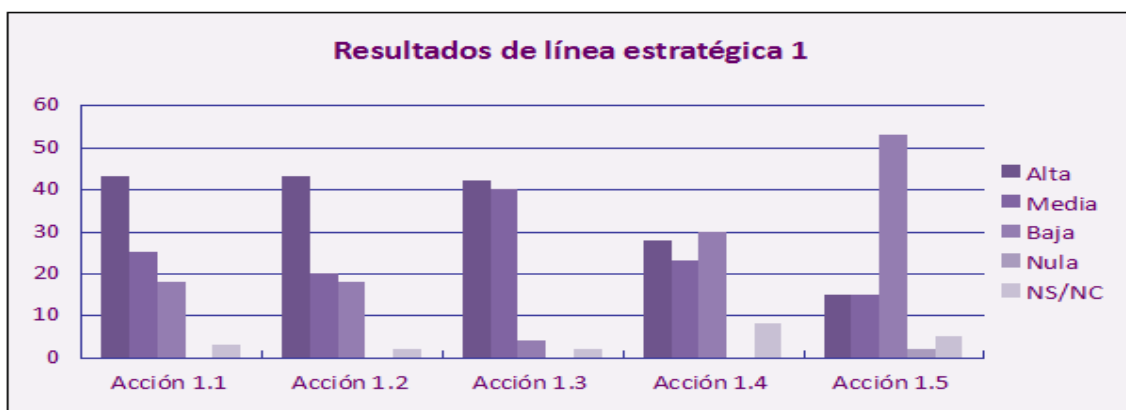


Figura 7. Resultados de línea estratégica 1

En la Figura 7, se observa que en la línea estratégica 1, las acciones más urgentes son la Acción 1.1 (desarrollo de colecciones), Acción 1.2 (mantenimiento de recursos de información) y Acción 1.3 (bases de datos, revistas y libros electrónicos). Cada una de estas tres acciones alcanza una ratio aproximada de 43%; por el contrario, las acciones menos destacadas son la Acción 1.4 (acceso local y remoto) con un porcentaje de 28% y la Acción 1.5 (digitalización de documentos) que alcanza una ratio de 15%.

2. Línea estratégica 2. Gestión de los recursos



Figura 8. Resultados de línea estratégica 2

En la presente Figura 8, representativa de la línea estratégica 2, la acciones más destacadas son la Acción 2.1 (integración de recursos bibliográficos) con un 43% representativo. Le sucede la Acción 2.2 (herramientas de acceso a los recursos) con un 25%. La acción de menor interés o prácticamente considerada irrelevante es la Acción 2.3 (red científica y académica) con una ratio de 3%, mientras que se expresa un 13% de encuestados con la opción de *no sabe o no contesta*.

3. Línea estratégica 3. Apoyo a la investigación

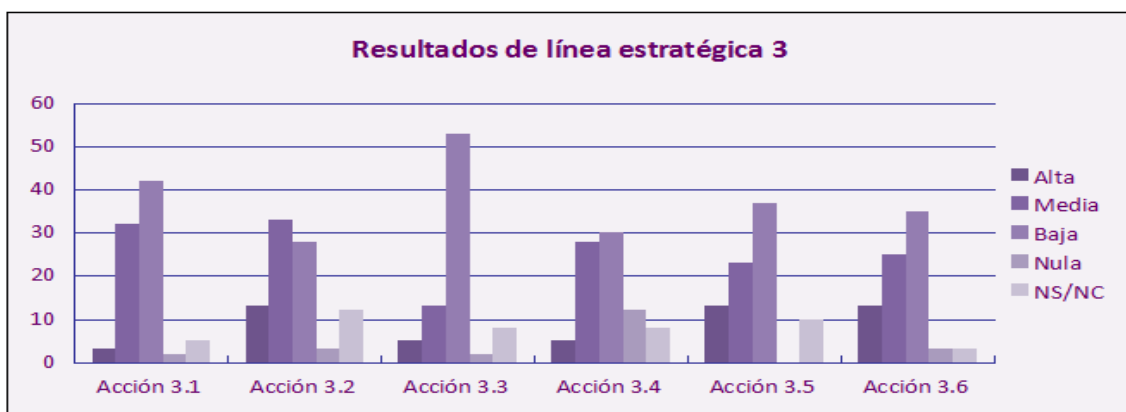


Figura 9. Resultados de línea estratégica 3

En la Figura 9, casi todas las acciones no alcanzan un porcentaje muy alto. Hay 3 acciones más destacadas que detentan el mismo porcentaje de 13%, estas son la Acción 3.2 (identificación unívoca de autores y entidades), la Acción 3.5 (plataformas y recolectores externos) y la Acción 3.6 (cooperación universitaria). La menos destacada es la Acción 3.1 (portal de investigación) que ocupa un 3%, dado fe de su irrelevancia.

4. Línea estratégica 4. Difusión de los recursos de información

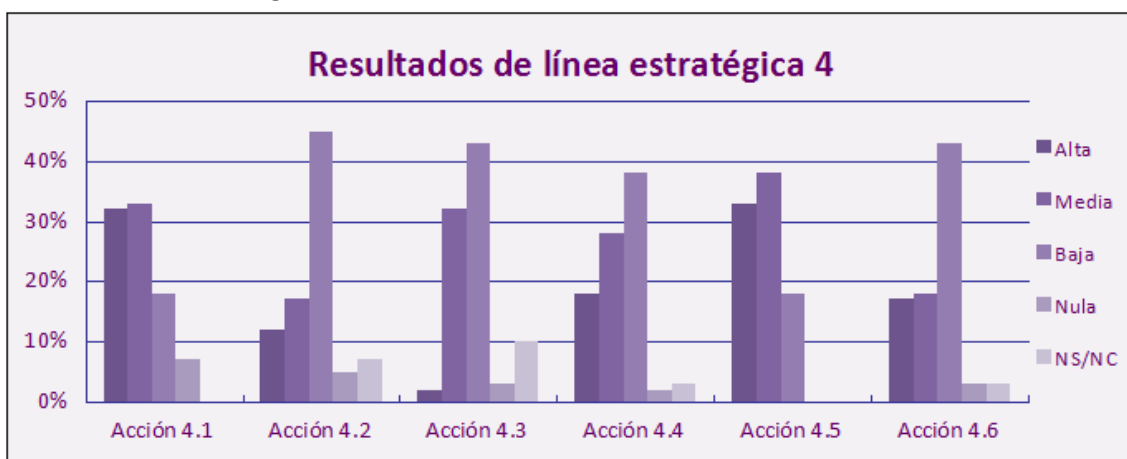


Figura 10. Resultados de línea estratégica 4

Tal y como se observa en este gráfico, el personal de las bibliotecas considera que las acciones 4.1 (Portal web Bibliotecas USAL) y 4.5 (formación presencial) son más urgentes. Dan menor importancia a la acción 4.3 (redes sociales y canales informativos) y a la acción 4.2 (aplicaciones móviles), ubicando en una posición media, esto es, calificando de importante e imprescindible a las acciones 4.4 y 4.6.

5. Línea estratégica 5. Organización del sistema bibliotecario

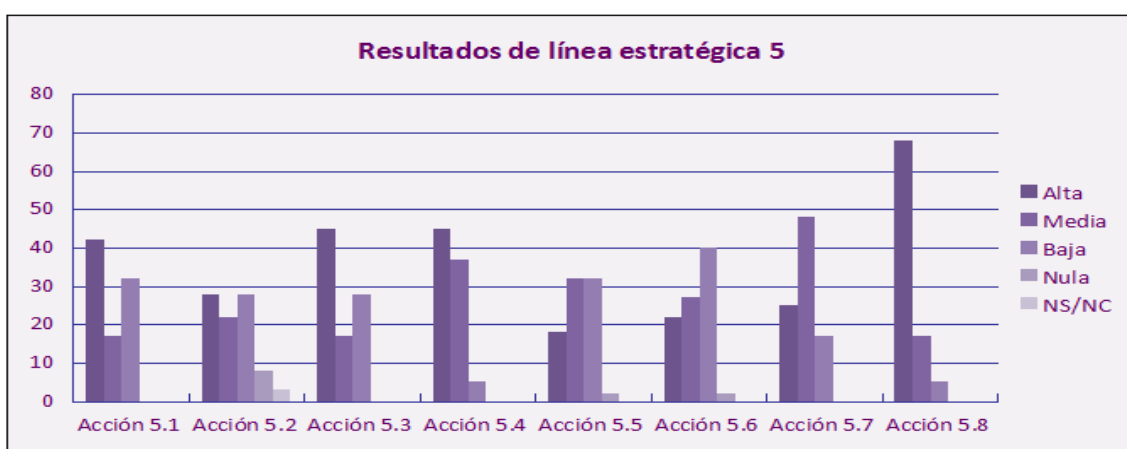


Figura 11. Resultados de línea estratégica 5

Como se muestra en la figura, esta línea estratégica es la considerada más importante por el personal. Así que la mayoría de las acciones ocupa un porcentaje muy alto, especialmente la Acción 5.8 (infraestructura y equipamiento) con un 68%. Las acciones 5.1 (reglamento de bibliotecas), 5.3 (relación de puestos de trabajo) y 5.4 (formación de profesionales) también alcanzan un porcentaje elevado cercano al 45%. El resto acciones de esta línea estratégica, Acción 5.2 (consejo de Bibliotecas), 5.5 (plan estratégico), 5.6 (planes sectoriales) y 5.7 (evaluación de servicios bibliotecarios) se ubican en una posición media.

4.3.2 Análisis de las Acciones prioritarias

Observando los resultados mostrados en la Tabla 9, resulta sencillo conocer cuáles son las acciones calificadas de prioridad alta. Estas son ordenadas atendiendo a su valor o porcentaje de mayor a menor en orden de prioridad. La planificación inicial se orienta hacia las siguientes nueve acciones:

Número	Acción	%	Valor
1	5.8. Infraestructura y equipamiento. Mejora de espacios y equipos. Reformar los espacios y mejorar equipamientos en las bibliotecas con carencias, actualizando los equipos profesionales y los de uso público.	68%	41
2	5.3. Relación de puestos de trabajo. Nueva RPT. Revisar la RPT de bibliotecas para ajustar a las necesidades de la Universidad de Salamanca y a la organización del sistema bibliotecario en campus y bibliotecas de áreas disciplinares.	45%	27
3	5.4. Formación de profesionales. Programa de actualización profesional. Desarrollar un programa de actualización profesional orientado a los nuevos servicios y a los aspectos de innovación que son de aplicación en las bibliotecas.	45%	27
4	1.1. Desarrollo de colecciones. Reglamento de adquisiciones: Normalización de los criterios de donaciones, adquisiciones, suscripciones y financiación de los recursos de información.	43%	26
5	1.2. Mantenimiento de recursos de información. Plan de expurgo y almacenamiento: Revisión de colecciones para su almacenamiento o expurgo.	43%	26
6	2.1. Integración de recursos bibliográficos. Herramienta de integración. Unificar la información de las plataformas de recursos para disponer de un punto único de acceso a la información.	43%	26

7	1.3. Bases de datos, revistas y libros electrónicos. Evaluación de la colección: revisión de la colección para adecuarla a las necesidades.	42%	25
8	5.1. Reglamento de bibliotecas. Revisión de la normativa. Aprobar un nuevo reglamento marco de bibliotecas que actualice la organización del sistema de bibliotecas y la prestación de servicios bibliotecarios.	42%	25
9	4.1. Portal web Bibliotecas USAL. Nueva web de bibliotecas. Mejorar los contenidos y la estructura de la web de bibliotecas a partir de las tecnologías recientes y de los datos	33%	20

Tabla 9. Acciones calificadas de prioridad alta

Observando la Tabla 9, podemos reconocer las acciones más urgentes que se concentran en la línea estratégica 5 (Organización del sistema bibliotecario) y de ella, la de mayor prioridad que es la 5.8 vinculada a la mejora de infraestructura y equipamiento.

En la línea estratégica 1 (Recursos de información) se reconocen 3 acciones más urgentes. El resto de las acciones prioritarias se vinculan a la línea estratégica 2 (Gestión de los recursos), y a la línea estratégica 4 (Difusión de los recursos de información). Además, entre las acciones más urgentes no se registra ninguna acción para la línea estratégica 3 sobre el apoyo a la investigación.

Para visualizar y simplificar los porcentajes de las prioridades de cada línea estratégica retomando las nueve acciones, presentamos el siguiente gráfico:

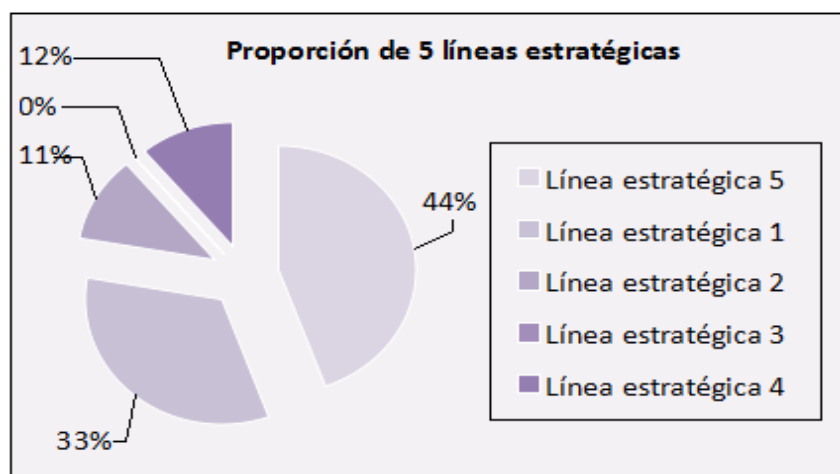


Figura 12. Proporción de 5 líneas estratégicas

Buena parte del personal de las bibliotecas de la USAL se interesa por la mejora de infraestructura y equipamiento considerándolo como la acción más importante en el Plan de

Mejora. En este punto coincido con la plantilla encuestada, considerando mi experiencia como usuaria en la biblioteca de la Facultad de Traducción y Documentación, donde siempre en los periodos de exámenes se llega a la máxima ocupación y no se dispone de ordenadores diariamente a partir de las 11 horas del lunes al jueves. Este hecho, no es propicio para los alumnos que buscan información y estudian, reduciéndose el importante papel de las bibliotecas en la educación e investigación. Definitivamente, es necesario identificar y evaluar las necesidades de las bibliotecas en materia de infraestructuras y equipamiento, tal y como denotan con sus valores los bibliotecarios.

La línea estratégica 1 sobre recursos de información juega un papel muy importante. Los recursos son como una ventana que se nos abre para alcanzar los nuevos conocimientos y en la actualidad, la demanda de aprendizaje es cada vez más mayor, por lo que la construcción de recursos de las bibliotecas se torna cada vez más importante. Para mejorar los recursos, se tiene que considerar la financiación presupuestada para los mismos, por lo que resulta imprescindible potenciar y disponer canales para su recaudación, en primer término. En segundo, lugar, el departamento de compra debe de saber las características y demanda de su propia biblioteca para desarrollar un plan de adquisiciones detallado.

En relación con la Acción 2.1 (*integración de recursos bibliográficos*) de la línea estratégica 2, a través de la red, una herramienta de integración puede promover el intercambio de recursos digitales compartidos entre las bibliotecas, para acelerar la cooperación y compensar los problemas existentes sobre el espacio limitado, la carencia de recursos o cualesquier otros de ese talante.

Sobre la línea estratégica 3, apoyo a la investigación, el personal implicado considera que el apoyo a ésta no es una tarea principal que sea preciso mejorar. A mi entender, actualmente, las bibliotecas de USAL funcionan muy bien en este sentido. Desde mi propia experiencia, hemos utilizado y empleo el repositorio Gredos como fuente de literatura para ampliar el horizonte para mis trabajos en estos 4 años, como claro ejemplo personal de uso.

En lo referente a la línea estratégica 4, esta será tratada en el siguiente sub-apartado.

4.3.3. Análisis de la línea estratégica 4

El interés por la difusión fue el tema primitivo seleccionado para TFG que por circunstancias ajenas a mi persona no pudo ser realizado, debido a la baja laboral de la profesora tutora. No obstante, en esta investigación me veo compensada con esta línea estratégica destinada a

conocer la opinión de los agentes bibliotecarios precisamente sobre la difusión de los recursos de información.

Considerando el cómputo porcentual facilitado por el Servicio sobre las líneas estratégicas integrantes en la investigación para el Plan de mejora, se presenta en la gráfica siguiente (Figura 13) el grado de relevancia de las líneas estratégica señalada por los agentes bibliotecarios.

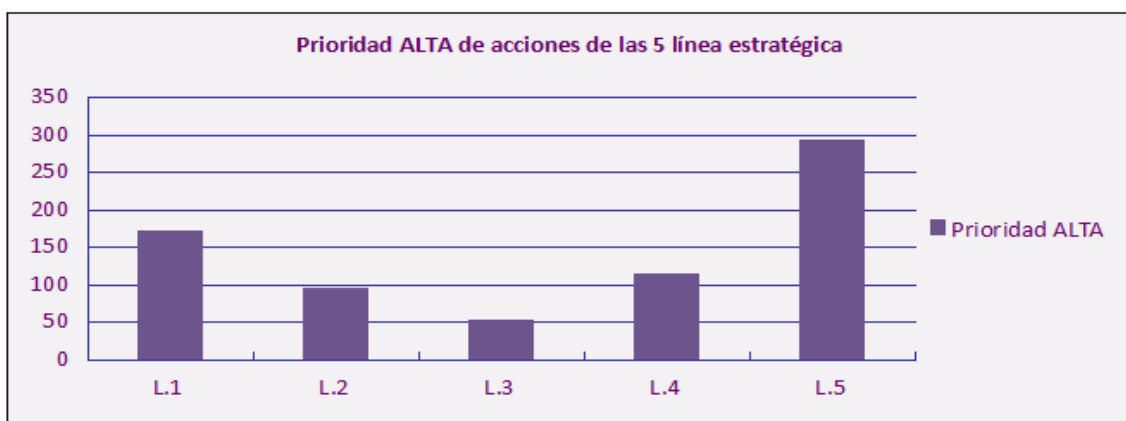


Figura 13. Grado de relevancia de las líneas estratégicas

Una mirada a esta figura nos desvela que la línea estratégica 4 se ubica en una posición media, es decir, el personal la considera como un aspecto a tratar no tan urgente como la línea estratégica 5 o la línea 1. Por supuesto, este hecho no indica que no presenta interés, aunque este no es resaltante; de hecho, de las 5 líneas se ubica en una posición, precisamente, intermedia. Además, al analizar las acciones calificadas con prioridad alta, tal y como se presenta en la Figura siguiente, se observa el bajo grado de importancia de la línea, dado el peso que algunas de sus acciones representan cuando se caracterizan como urgentes. Esto es, posicionalmente tanto en la comparativa de líneas como de acciones, el bibliotecario no la prioriza.

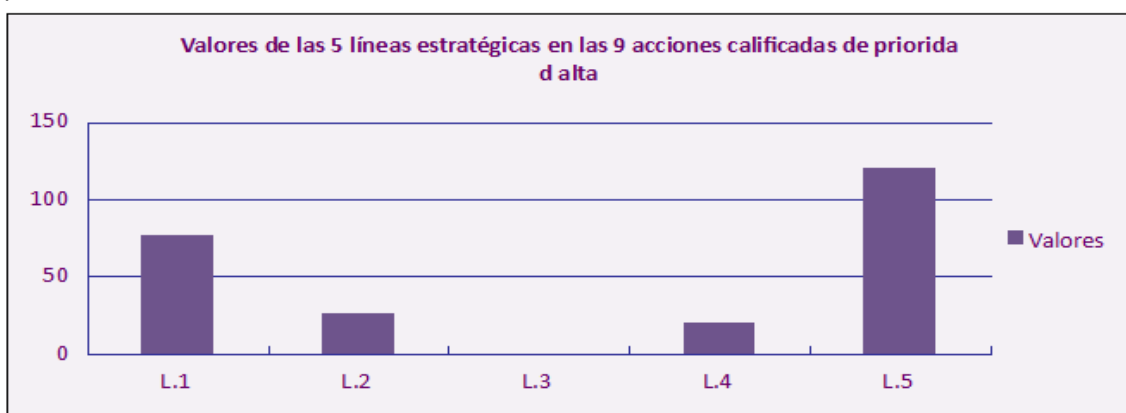


Figura 14. Valores de las 5 líneas estratégicas en las 9 acciones calificadas de prioridad alta

Obviamente, la línea estratégica 4 se ubica en una penúltima posición en esta figura, dicho de otro modo, implica que su importancia es reducida en el Plan de mejora. Así, de las 9 acciones calificadas de prioridad alta, representa un 33%, 1% más que la acción 4.1 (portal web Bibliotecas USAL). Por lo tanto, aconsejamos ampliar las acciones calificadas de prioridad alta a 10 acciones, añadiendo la Acción 4.5. Para justificar esta propuesta, se han recopilado y ordenado las opiniones que sobre las acciones de la línea estratégica 4 fueron comentada por el personal. La siguiente gráfica está relacionada con los valores de las 11 opiniones que son visualizados en la Figura 15.

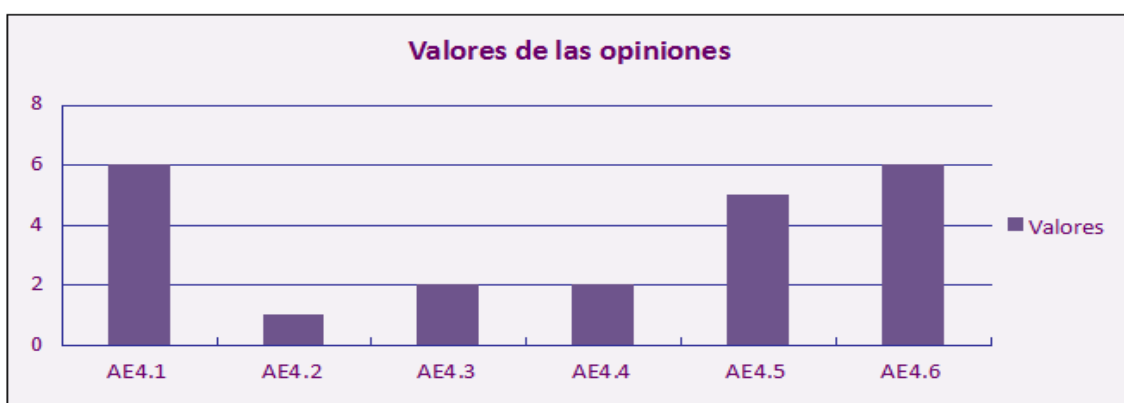


Figura 15. Valores de las opiniones

Así pues, la Acción 4.5 (formación presencial) obtiene un gran valor entre las 6 acciones de la línea estratégica 4. Por una parte, para los profesores, doctores y estudiantes de másteres, deberían aplicarse acciones formativas basadas en el potencial de la web, debido a que este grupo tiene la capacidad de entender aunque su tiempo no sea muy abundante, por eso, la formación dada mediante la capacidad en la web tendría, opinamos, excelentes resultados. Por otra parte, los alumnos universitarios disponen de tiempo suficiente generalmente, con lo cual para ellos, podrían considerarse los programas formativos o cursos, etc.

Atendiendo a los comentarios del personal realizados al respecto, se han recibido numerosas quejas, por parte de los usuarios, sobre el portal de bibliotecas, por ejemplo, la estructura de los bloques de contenido no está bien definida, no se encuentran los datos, etc. Desde nuestro punto de vista, el portal de bibliotecas es la primera impresión que el usuario recibe de la biblioteca. El perfil de las bibliotecas debería compilar y enlazar de acuerdo con los diferentes niveles de objetivos de servicio.

A nuestro entender el punto 4.2 (aplicaciones móviles) es importante. Hoy en día, casi toda la gente utiliza móviles, la mayor ventaja de la aplicación de móvil es su acceso flexible, sin limitaciones de tiempo y espacio. Los usuarios pueden acceder a los recursos de las bibliotecas desde cualquier lugar. Además, la nueva tecnología código QR también facilita el acceso de servicio, solo se precisa escanear el código QR de un libro para disponer de la información de

este libro en el móvil directamente. Asimismo, hay que actualizar la aplicación móvil de las bibliotecas de la USAL, dado que todavía no se abren a los servicios de préstamo y SMS.

Finalmente, nos gustaría compartir un comentario de un bibliotecario que comparó un cambio entre estos 20 años y destacó la importancia de la línea estratégica 3 (Apoyo a la investigación):

“El conocimiento de los recursos de información por sí sólo no tiene por qué generar un mayor uso de los mismos. El mayor uso y conocimiento se generará si se tiene la necesidad de utilizarlo. Por eso es importante no sólo dar formación en competencias informacionales, sino que esta formación se integre en la docencia universitaria.

Actualmente un alumno de grado tiene a su disposición prácticamente los mismos recursos que un catedrático (cosa que no sucedía hace 20 años), sin embargo puede terminar con éxito su carrera sin haberlos utilizado (cosa que sí sucedía hace 20 años). Igualmente un profesor tiene a su disposición recursos de la biblioteca que no tenía hace 20 años, pero puede seguir impartiendo docencia sin conocerlos y utilizarlos.

Echo de menos una línea estratégica llamada Apoyo a la docencia y el aprendizaje -igual que hay una línea de Apoyo a la investigación. Los objetivos de esta línea no se quedarían en ofrecer formación en competencias informacionales, sino en integrar esta formación en la docencia y aprendizaje universitarios. El punto clave de esta línea estratégica sería fortalecer el vínculo entre profesores y bibliotecarios para alcanzar las metas de formación en competencias informacionales, y el vínculo entre alumnos y bibliotecarios y profesores en las tareas de aprendizaje de competencias informacionales.”

En resumen, las distintas acciones apoyan el desarrollo de la planificación del Plan de Mejora con el fin de evaluar la calidad y optimizar y maximizar el uso de los recursos de las bibliotecas de USAL.

5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO

Considerando los resultados de este estudio se puede determinar que, la mayoría del personal de las bibliotecas en la Universidad de Salamanca no ha tomado seriamente en cuenta al trabajo sobre la evaluación de calidad. Sólo la participación plena en la evaluación de calidad, obtendrá resultados más precisos; para ello, se precisará supervisión y advertencia del personal superior de la biblioteca.

La evaluación de la calidad es una parte de la gestión de la calidad de las bibliotecas que se encuentra estrechamente vinculada con la planificación. Los hallazgos de la evaluación conforman el nutriente de las acciones de mejora que deben ser alcanzadas mediante la formulación de metas y objetivos. Una adecuada evaluación puede contribuir a que las bibliotecas identifiquen con precisión las deficiencias y las fortalezas, las amenazas y las oportunidades y las oriente en la mejora de la calidad de sus servicios en particular y de su gestión en general.

La investigación existente en evaluación se centra en la construcción, certificación y mejora del modelo de calidad y en el proceso de evaluación de las bibliotecas. La percepción de los agentes implicados en la construcción de este modelo es esencial en cuanto que las auditorías de primera parte, esto es, el ejercicio de agente evaluador, compromete al bibliotecario en la identificación de hallazgos y en la reflexión sobre la situación real del centro evaluado. Nada mejor que implicarle en la construcción de la calidad desde el momento en que se diseña el plan de mejora. En la literatura apenas se investiga esta parte resultando los conocimientos sobre este tipo de investigaciones poco exhaustivos.

En estos meses de trabajo, al realizar este trabajo nos planteamos aproximarnos a la calidad y, más específicamente, a la evaluación de la misma y a la post-evaluación y mejora continuada. En este recorrido, lento en los inicios y más acelerado al final en el momento de la presentación, identificamos cada uno de los modelos de calidad empleados para la evaluación de la gestión de la calidad en los servicios bibliotecarios, sin adentrarnos en aquellos referidos al estudio de percepciones y expectativas más conocidos (ServiQual, etc.), dado que los Servicios bibliotecarios de la USAL habían sido evaluados con modelos adaptados de reconocimiento de la excelencia europea.

Mediante este ensayo, conocemos sus principios, su estructura, sus objetivos y somos capaces de establecer diferencias entre ellos, identificando criterios y elementos de comparación. Además, exploramos la percepción de los directivos de las bibliotecas de la USAL en una fase que

calificamos de post-evaluación y a la luz de una próxima concreción de un nuevo plan de mejora para estos servicios. Dicha percepción, siempre desde un enfoque de mejora y tras la evaluación, recopilada mediante cuestionario semiestructurado, ha permitido desvelar los intereses de los bibliotecarios ante las líneas estratégicas que nortean el plan de mejora.

Se han destacado y priorizado algunas de las acciones más relevantes y se ha mostrado que la línea estratégica 4, orientada a la *difusión de los recursos*, aunque considerada por los bibliotecarios no es percibida como de alta prioridad, salvo en lo referente a dos de sus acciones.

Se ha demostrado cómo a través de la evaluación se pueden identificar los problemas, y recopilar percepciones sobre la prioridad de los mismos para su mejora. La evaluación, por lo tanto, se convierte en una eficaz herramienta para mejorar la gestión de calidad de la biblioteca, respondiendo así al objetivo final de cualquier proceso evaluador. Sobre la base de la creación de un modelo efectivo y maduro de evaluación, la investigación en gestión de la calidad se profundizará aún más, proporcionando nuevos horizontes de actuación.

En resumen, para dirigir la punta del desarrollo de la evaluación de calidad de las bibliotecas en la Universidad de Salamanca, desde nuestro punto de vista, deberían ser considerados los siguientes aspectos:

- ❖ La investigación sistemática es una condición necesaria para establecer una evaluación científica y eficaz. El proceso de diseño y determinación de objetivos de la evaluación, debería basarse en un montón de estadísticas y mediciones, teniendo en cuenta todos los aspectos del trabajo de la biblioteca, para que la evaluación pueda reflejar mejor la situación real de la biblioteca. El procesamiento y análisis de los resultados debería seguir unos principios: fiables, completos y eficaces. Al mismo tiempo, debe ampliarse el alcance de la aplicación de la evaluación, se ha de recapitular experiencias constantemente para que la evaluación tiende a efectuarse de modo estandarizado y científico.
- ❖ La evaluación del grado de calidad y excelencia debería facilitar la comparación, no quedando sus resultados limitados a una actuación puntual en una biblioteca de una facultad o en un conjunto de ellas. La ventaja de la comparación se refleja en que entre varias bibliotecas es más factible descubrir las lagunas, aunque, también, las estrategias de mejora adoptadas ante situaciones similares. La comparación abre las puertas a la competitividad pero también a la participación y al aprendizaje. Sin embargo, debido a la gran diferencia en términos de tamaño y a la naturaleza de las funciones de las bibliotecas, resulta difícil compararlas mediante un estándar uniforme.

Por lo tanto, es necesario distinguir diferentes niveles de posible actuación comparada para con posterioridad actuar en la post-evaluación. Los modelos de excelencia facilitan esta opción. No es el caso de los modelos normalizados. Por el contrario, estos últimos son más exhaustivos en asegurar e implementar calidad, dado que su nivel de exigencia para su cumplimiento y posterior certificación carece de niveles secuenciales ante su obtención de certificado.

- ❖ El objetivo principal de la evaluación de una biblioteca es mejorar la utilización de recursos y elevar el estado de la biblioteca en la educación, por lo tanto, la evaluación debería ser orientable. La evaluación es sólo un medio para reconocer las deficiencias a partir de los resultados (hallazgos) de la evaluación y mejorar la calidad y excelencia con el fin de asegurar que el procesamiento persiga y mantenga una dirección correcta. Resta aún bastante trabajo que investigar, dado que no existen muchos estudios vinculados a la post-evaluación y que nos orienten a conocer cómo tratar los resultados de la evaluación en el tiempo. Buena muestra de ello, es esta experiencia estudiada donde la Biblioteca fue evaluada en su momento sin que se hayan producidos estudios indicativos, hasta la fecha, sobre la post-evaluación.
- ❖ Entendemos que la mejora del desempeño ha estado asegurada, sin embargo, la mejora continuada en su conjunto, no había sido acometida en nuevos planes de mejora, como el que en estos momentos la Dirección del Servicio ha planificado. Por lo tanto el modo de investigar y actuar ante la post-evaluación de cualquier sistema, unidad o servicio debería ser reflexionado con mayor profundidad para su implementación de modo sistematizado.

6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] ASOCIACIÓN Española para la Calidad (2005). *Cartas de servicio en la empresa: compromisos de calidad con el cliente*. Madrid: AEC, 2005, 124 p.
- [2] BELLAÏCHE, Michel (2009) *Después de la certificación ISO 9001*. 2ª ed. Madrid: Aenor, 2009, 18 p.
- [3] Brook, M. (2002). *Planning theory for practitioners*. Chicago: American Planning Association, 2002, 217 p.
- [4] CAMISÓN, C.; CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid: Pearson Educación, 2007, 1428 p.
- [5] CAMISÓN, César (2009). *Modelos para la implantación de la gestión de la calidad total. El sistema integrado de gestión. Capítulo 4: El Modelo Deming Prize* [en línea]. [Fecha de consulta: 17 de junio del 2015] Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-modelos-implantacion-gestion-calidad-total-sistema-integrado-gestion/modelo-deming-prize>
- [6] Colaboradores de EFQM. *Model Criteria* [en línea]. [Fecha de consulta: 18 de junio del 2015]. Disponible en <<http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>>.
- [7] Colaboradores de MB. 智库百科. 美国波多里奇国家质量奖 [en línea]. [Fecha de consulta: 18 de junio del 2015]. Disponible en <<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BE%8E%E5%9B%BD%E6%B3%A2%E5%A4%9A%E9%87%8C%E5%A5%87%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E8%B4%A8%E9%87%8F%E5%A5%96>>.
- [8] Colaboradores de MBA 智库百科. *EFQM 模型* [en línea]. [Fecha de consulta: 18 de junio del 2015]. Disponible en <http://wiki.mbalib.com/wiki/EFQM%E6%A8%A1%E5%9E%8B#_note-TQM>.
- [9] Colaboradores de Modelo EFQM. *Modelo EFQM de Calidad y Excelencia* [en línea]. [Fecha de consulta: 18 de junio del 2015]. Disponible en <<http://www.efqm.es/>>.
- [10] Colaboradores del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST). *Historia* [en línea]. El Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST), agencia del Departamento de Comercio de Estados Unidos, 2010 [Fecha de consulta: 18 de junio del 2015]. Disponible en <<http://www.nist.gov/baldrige/about/history.cfm>>.
- [11] COMISIÓN Nacional de Acreditación - CNA Chile (2010). *Guía para la Evaluación Externa: Acreditación institucional universidades e institutos profesionales*. Comisión Nacional de

Acreditación - CNA Chile, 2010, 15 p. [Fecha de consulta: 23 de junio de 2015]. Disponible en: https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/GUIA_EVAL_EXTERNA_AI_U_IP.pdf

[12] DE NIEVES, C. y ROS MCDONNELL, L. (2006). *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO9000*. Trabajo presentado en el X Congreso de Ingeniería de Organización [en línea] Valencia, 2006, 10 p. [Fecha de consulta: 18 de junio de 2015]. Disponible en:

http://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/2332/mod_resource/content/1/Modulo_4/Semana_4_M4.S4_LB_6.Comparacion_EFQM.ISO.MB_OPS.pdf

[13] EDVARDBSEN, B.; TOMASSON, B. y OVRETVEIT, J. (1994). *Quality of Service: Making it Really Work*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1994, 293 p.

[14] ESPAÑA. (2001). Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

[15] Farmer, Yvette; Cawthon, Laurie y Lindsay, Jonathan (2001). *Comprehensive program evaluation project: program development and implementation*. Research and Data Analysis. Olympia: Washington State Department of Social and Health Services, 2001, 78 p.

[16] FORMENTO, H.; BRAIDOT, N. y NICOLINI, J. (2006). *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento, 2006, 60 p.

[17] FUNDACIÓN Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2010). *Premio Iberoamericano* [en línea]. [Fecha de consulta: 26 de junio del 2015]. Disponible en: http://fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/prize/index/index.html?_setlocale=es

[18] FUNDACIÓN Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2014a). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2014* [en línea]. [Fecha de consulta: 26 de junio del 2015]. Disponible en: http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/pattern/Modelo_Iberoamericano_General_-_V._2014_sin_RADAR.pdf

[19] FUNDACIÓN Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2014b). *Dossier 2014* [en línea]. [Fecha de consulta: 26 de junio del 2015]. Disponible en: http://www.fundibeq.es/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/fundibeq/Dossier_FUNDIBEQ_2013.pdf_225214670.pdf

[20] HERMEL, P. y RAMIS-PUJOL, J. (2003). *An evolution of excellence: some main trends*. The TQM Magazine, 2003, Vol. 15 Iss: 4, pp.230 – 243.

- [21] INTERNATIONAL Organization for Standardization (2001). *ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad*. México, IMNC.
- [22] INTERNATIONAL Standarization Organization. *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Norma Internacional ISO 9000:2005*. 2a ed. Genève: ISO, 2005, 42 p.
- [23] ISO 9001: 2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos generales.
- [24] JOHNSTON, Robert E. y BATE, J. Douglas (2003). *The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities*. New York: American Management Association, 2003, 286 p.
- [25] JONQUIÉRES, Michel: *Manual de auditoría de los sistemas de gestión*. 2ª ed. Madrid: Aenor, 2010, 14 p.
- [26] LEWIS, B.R. y MITCHELL, V.W. (1990). *Defining and measuring the quality of customer service*. Marketing Intelligence & Planning, 1990, Vol. 8, No. 6, pp. 11-17.
- [27] LI, Ling (2003). *高校图书馆服务质量评估体系研究*. Evaluation & Management, 2003, Vol. 1, Nº 2. pp. 32-39.
- [28] LÓPEZ CUBINO, Rafael (2001) *Modelos de Gestión de Calidad* [en línea]. 38 p. [Fecha de consulta: 17 de junio del 2015] Disponible en: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- [29] NITECKI, D. (1996). *Changing the concept and measure of service quality in academic libraries*. Journal of Academic Librarianship, 1996, Vol. 22, Issue 3, p. 181-190.
- [30] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implication*. Journal of Marketing, 1985, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
- [31] PINTO MOLINA, M.; BALAGUÉ, N. y ANGLADA, L. (2007). *Evaluación y calidad en las bibliotecas universitarias: experiencias españolas entre 1994-2006*. Revista Española de Documentación Científica [en línea], 2007, v. 30, n. 3, pp. 372-373 [Fecha de consulta: 18 de junio de 2015]. Disponible en: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/390/402>
- [32] STRUCKMAN, C. y YAMMARINO, F. (2003). *Managing, through multiple changes activities: a solution to the enigma the 21st. century*. Organizational Dynamics, 2003, Vol. 32 Issue 3, pp. 234-246.

[33] The DEMING Institute (2015). *The Fourteen Points For The Transformation Of Management* [en línea]. [Fecha de consulta: 17 de junio del 2015] Disponible en: <https://deming.org/theman/theories/fourteenpoints>

[34] UNION of Japanese Scientists and Engineers (2015). *Categories of the Deming Prize* [en línea]. [Fecha de consulta: 18 de junio del 2015] Disponible en: http://www.juse.or.jp/deming_en/award/02.html

[35] UNIVERSIDAD de Cádiz (1999). *La biblioteca eficaz: directrices para la evaluación del rendimiento en bibliotecas universitarias. Informe consultivo para HEFCE, SEP, HEFCW Y DENI*. Cádiz: Universidad de Cádiz, Servicio de Publicaciones, 1999. 81 p.

[36] UNIVERSIDAD de Salamanca (2013). *Guía de evaluación de servicios universitarios y unidades de gestión*. Universidad de Salamanca: Vicerrectorado de Política Académica, Unidad de Evaluación de la Calidad, 2013. 16 p.

[37] UNIVERSIDAD de Salamanca (2015). *Plan de mejora de las bibliotecas de la Universidad de Salamanca. Programación de acciones estratégicas*. Universidad de Salamanca: Vicerrectorado de Investigación y Transferencia, 2015, 18p.

[38] WISNIEWSKI, M. (2001). *Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services*. *Managing Service Quality*, 2001, Vol. 11, No. 6, pp. 380-388.