

# Universidad de Granada

Vicerrectorado de Planificación,  
Calidad y Evaluación Docente



## Biblioteca Universitaria

### Informe Final de Evaluación

**Octubre 2004**





# Universidad de Granada

## Vicerrectorado de Planificación, Calidad y Evaluación Docente

### Autores:

#### Personal Bibliotecario:

Dña. Mercedes Castillo Higuera  
D. Juan Francisco Herranz Navarra  
D. José López Porras  
Dña. Teresa Lorca Maroto  
D. Cristóbal Pasadas Ureña

#### Personal Docente e Investigador:

Profa. Dña. María José Cano Pérez  
Prof. D. Fernando Girón Iruete  
Prof. D. Joaquín Susino Argucias

#### Estudiantes

Dña. Isabel Arrebola Martín  
D. Jesús Antonio Montes Montes  
Dña. Armanda Tormo Herrerías

# Biblioteca Universitaria

## Informe Final de Evaluación

**Octubre 2004**

ISBN: 84-688-9685-3



# Índice

0. Prólogo .....	7
1. Introducción.....	13
2. Proceso de Evaluación.....	13
2.1 <i>La fase interna: Composición y nombramiento del CIE y plan de trabajo</i> .....	13
2.2 <i>La fase externa: Composición y nombramiento del CEE y plan de trabajo</i> .....	14
3. Valoración de contraste entre los procesos y evaluación interno y externo .....	15
4. Resultados de la evaluación.....	16
4.1. <i>Liderazgo</i> .....	16
4.2. <i>Política y estrategia</i> .....	20
4.3. <i>Gestión del personal</i> .....	22
4.4. <i>Alianzas y recursos</i> .....	24
4.5. <i>Procesos</i> .....	28
4.6. <i>Resultados en los clientes</i> .....	30
4.7. <i>Resultados en el personal</i> .....	32
4.8. <i>Impacto social</i> .....	34
4.9. <i>Resultados clave</i> .....	35
5. Síntesis de la evaluación externa: puntos fuertes y puntos débiles.....	38
6. Plan de Mejora.....	48
7. Valoración del proceso de evaluación .....	62
8. Anexo 1: Tablas.....	64
9. Anexo 2: Documentación utilizada para la evaluación.....	66
10. Anexo 3: Perfil de suficiencia de la Biblioteca.....	67



## 0. PRÓLOGO

La implantación de procesos de evaluación orientados a la mejora de la calidad de las instituciones universitarias y de sus estructuras representa una exigencia actual condicionada por los grandes avances y transformaciones que se han producido en los últimos años en el contexto de la modernización y democratización de las instituciones públicas de la sociedad española. Esta situación ha obligado a las universidades a incorporar a su funcionamiento procedimientos para garantizar la transparencia, la eficacia y el control público de resultados.

La universidad, como institución social no es ajena a los cambios económicos, tecnológicos, sociales y culturales de su contexto. Las transformaciones internas que ha experimentado reflejan un mayor grado de racionalidad, exigencia, competitividad e innovación en las esferas de la gestión, la docencia, la investigación y el desarrollo de infraestructuras y servicios universitarios integrales. La evaluación ha jugado un papel determinante en esta adaptación a los requerimientos de excelencia marcados por los nuevos condicionantes socioeconómicos, y ha situado a la universidad española en un nivel altamente competitivo con el resto de universidades europeas.

Son muchas las razones que justifican la necesidad de desarrollar procesos de evaluación institucional, entre las más relevantes destacamos las siguientes:

- a) Las universidades, como instituciones públicas han de ofrecer evidencias a la sociedad de la calidad de sus programas de formación, y los procesos de evaluación han de contribuir a asegurar la calidad de los servicios y prestaciones universitarios, en consonancia a las exigencias de un sistema de formación universitario de corte democrático.
- b) El derecho de los universitarios y ciudadanos a conocer datos, resultados y detalles acerca de la calidad ofrecida por la institución en la que ingresan y desarrollan su formación.
- c) La naturaleza misma de las funciones y actividades de las instituciones universitarias reclaman la existencia de procesos internos y externos de control de calidad que garanticen la pertinencia, eficacia y eficiencia de las mismas.
- d) La internacionalización de la formación universitaria y la construcción de un Espacio Europeo de Educación Superior reclama niveles de calidad contrastados mediante procedimientos objetivos e instrumentos comparables que favorezcan la movilidad y hagan posible la homologación mediante indicadores consensuados y compartidos.
- e) La sociedad exige al sistema universitario un más alto compromiso con el desarrollo regional y la cualificación de profesionales competentes.
- f) El incremento de los costes que acarrea el aumento del número de estudiantes que acceden al mundo universitario junto a las restricciones económicas fuerzan a una mayor eficiencia de los sistemas de formación.
- g) La progresiva expansión de las ofertas de formación universitaria y el rápido crecimiento que han experimentado los sistemas de Educación Superior en los últimos años ha sacado a la luz significativas debilidades de los mismos y una amplia competencia entre ofertas públicas y privadas.

Los servicios universitarios constituyen un elemento fundamental para el funcionamiento de los sistemas de educación superior, gracias a ellos quedan garantizadas un conjunto de prestaciones que, de forma directa o indirecta, afectan y contribuyen al buen funcionamiento de la vida académica, al óptimo funcionamiento de la docencia y la investigación, y a la excelencia en los resultados de las mismas. Hoy una universidad de prestigio, competitiva y competente no es solo aquella que ofrece una formación de alta calidad a sus estudiantes en cuestiones académicas. La formación universitaria no acaba en el recinto del aula, extiende sus compromisos con una oferta integral de servicios que abarcan prestaciones propias del mundo asistencial (comedores, acomodación, instalaciones deportivas, oferta cultural,...), del mundo profesional (conexiones con el mundo laboral en forma de prácticas académicas y convenios de colaboración para prácticas en empresa, agencias de transferencia de conocimiento,...) o de los nuevos retos del mundo académico (recursos documentales y bibliográficos en diferentes soportes, bases de datos de investigación, disponibilidad de estructuras de movilidad estudiantil en red,...). Todo esto se hace más patente ante el proceso de convergencia hacia el Espacio Europeo de Educación Superior, que va a incrementar la exigencia de innovación y adaptación ante las nuevas situaciones y escenarios de aprendizaje.

Dado que la comunidad universitaria la forman estudiantes, profesores y personal de administración y servicios, el concepto de calidad exige a las universidades disponer de políticas de calidad que atiendan las demandas específicas de los tres sectores, ya con planes propios de prácticas, formación, investigación, prestación social y promoción de los diferentes sectores que integran la comunidad, ya con servicios específicos que con dinamismo y versatilidad sean capaces de dar respuesta y atender las cambiantes necesidades de los diferentes agentes, del sistema universitario en su conjunto y de la sociedad, en general.

La Universidad de Granada, a través de los diferentes Planes Nacionales de Calidad Universitaria y del Plan Andaluz de Calidad Universitaria, ha participado en las convocatorias anuales que se han ido sucediendo desde 1995, disponiendo hasta el momento del 70% de nuestras titulaciones evaluadas como desarrollo de las previsiones del Plan Institucional de Evaluación y en cumplimiento de su Plan de Calidad, en el que se compromete para el sexenio 2001-2006 a realizar la evaluación de 15 servicios conjuntamente acordados con las restantes universidades andaluzas. Hasta el momento, han concluido su evaluación o están en proceso de finalización cerca del 60% de los servicios comprometidos: Biblioteca, Centro de Formación Continua, Aula Permanente de Formación Abierta, Oficina de Empleo y Prácticas, y la Editorial Universitaria, Deportes, Atención al Estudiante, Relaciones Internacionales y Centro de Instrumentación Científica. Para el bienio 2004-2006 está prevista la evaluación del 40 % de servicios restantes, entre los que figuran los servicios de Habilitación, Personal y Recursos Humanos.

El informe de evaluación del servicio de Bibliotecas que aquí se presenta corresponde a los compromisos adquiridos en la convocatoria 2001 (curso 2002-2003), última del II Plan Nacional, ya que en cumplimiento de las previsiones del artículo 31 de la LOU y tras la derogación por el Gobierno del II Plan Nacional de Calidad de las Universidades, dichas previsiones tenían validez sólo para aquellas evaluaciones iniciadas en el curso 2002-2003. La Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía



asumió los compromisos y previsiones de las universidades con el II Plan Nacional y aprobó el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades (PACU), para mantener y financiar el programa de evaluación institucional aprobado por las universidades andaluzas para el periodo 2001-2006<sup>1</sup>, y respaldado por el nuevo marco normativo que aporta la LAU.

La Universidad de Granada acuerda continuar con el desarrollo de su Plan Institucional de Evaluación y durante el curso 2003-2004 mantiene sus evaluaciones previstas al amparo del PACU. Esta decisión se justifica por la importancia intrínseca de los procesos de evaluación para la mejora de la calidad; como paso previo de entrenamiento y puesta a punto para futuras acreditaciones o certificaciones; y finalmente porque la evaluación de titulaciones es uno de los criterios para el nuevo sistema de financiación de las universidades andaluzas. Como resultado del Modelo de Financiación acordado por la Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía con las Universidades Andaluzas para el periodo 2002-2006 se estableció que parte de la Financiación Ordinaria se vinculase a promover Planes Concertados y a la consecución de Resultados, definidos por el cumplimiento de indicadores de calidad y de otros resultados que se acuerden previamente.

Para dar cumplimiento a este acuerdo, la Consejería estableció con la Universidad de Granada un Contrato Programa para el logro del equilibrio presupuestario y la consecución de objetivos de calidad básica y eficiencia, establecidos mediante indicadores<sup>2</sup>. En esta nueva etapa se mantiene la orientación diagnóstica de las tareas de evaluación, destacando las principales fortalezas y debilidades de los distintos componentes del sistema universitario andaluz, aunque la finalidad última no se queda en el mero diagnóstico sino que consiste en obtener criterios para poner en marcha los planes estratégicos de mejora de las diferentes unidades evaluadas.

El modelo seguido en la evaluación de Bibliotecas se rige por las directrices generales marcadas por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (modelo EFQM), en el que se distinguen una serie de dimensiones y agentes personales (contexto, política, alianzas y recursos, procesos, liderazgo y personas) y de resultados (en los usuarios, en las personas, en la sociedad y en el propio servicio). Se parte de una evaluación interna o autoevaluación, seguida de la evaluación externa y la elaboración del informe final que da paso a la implantación de un plan de mejora. La inexistencia de instrumentos metodológicos que atiendan las características específicas del Servicio de Biblioteca ha requerido de un doble esfuerzo para el Comité de Autoevaluación, ya que por un lado ha debido asumir el diseño de los propios instrumentos de evaluación, y por otro, la tarea de aplicarlos y validarlos simultáneamente con carácter pionero. En este sentido, el trabajo compartido que se ha venido desarrollando junto a otros comités de bibliotecas

---

<sup>1</sup> Por acuerdo del Consejo Rector de la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, se decide mantener la planificación plurianual prevista en el II Plan Nacional a través de un plan autonómico de evaluación (Plan Andaluz de la Calidad de las Universidades Andaluzas).

<sup>2</sup> El 50% de estos objetivos están directamente vinculados con la evaluación, siendo el octavo objetivo el que hace una referencia explícita a la evaluación de servicios y a la relación directa entre eficacia y eficiencia en el funcionamiento de los mismos y financiación universitaria: "Evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios. Medido por el Porcentaje de unidades de Administración y Servicios evaluados".

universitarias andaluzas ha sido bastante enriquecedor, pero también ha obligado a dilatar el proceso en el tiempo.

La participación de toda la comunidad implicada en la evaluación de este servicio ha sido una clave fundamental del éxito y constituye un factor de credibilidad, rigor, validez y capacidad de movilización. Es de justicia, reconocer el esfuerzo que ha realizado el Comité de Autoevaluación para recoger, analizar y valorar la realidad de su Servicio, siendo obvio que su trabajo reflexivo y la participación de toda la comunidad universitaria han sido las garantías fundamentales para el correcto desarrollo del proceso de evaluación, y a la vez un instrumento de concienciación y formación en materia de calidad. En general, la evaluación externa ha permitido contrastar y equilibrar el diagnóstico interno, clarificando y ratificando las fortalezas o matizando las debilidades<sup>3</sup>.

Siendo la biblioteca un caso excepcional de servicio coordinado desde la unidad central, con ramificaciones autónomas del servicio en cada uno de los centros universitarios, la evaluación interna y la visita externa de un comité de expertos ha dinamizado la participación y estimulado la capacidad de autocrítica de los diferentes agentes que trabajan en el día a día en cada uno de estos servicios. El Informe Final de evaluación que aquí se presenta es la síntesis de esas reflexiones y puntos de vista que ambos Comités de Evaluación, Interno y Externo, han ido recogiendo, destacando los puntos fuertes y débiles y las propuestas de mejora más viables.

Esta evaluación no refleja un proceso finalista, aun cuando a lo largo del proceso se hayan ido tomando decisiones de mejora sustantivas para el servicio; en el mejor de los casos, representa un primer paso orientado a la búsqueda de mejoras progresivas de mayor alcance, lo que implica la necesidad permanente de seguimiento y revisión sistemáticas, en un proceso cíclico de control de los avances y procesos.

Esta publicación tiene como finalidad difundir los resultados más relevantes del proceso de evaluación. Las opiniones y sugerencias que en él figuran son responsabilidad exclusiva del Comité encargado de su redacción. Sus comentarios, valoraciones y propuestas son valiosos para determinar acciones de mejora futura, a partir de las cuales se ha firmado un Contrato-Programa con la institución responsable de la unidad evaluada. Se trata de propuestas y reflexiones clave para la toma de decisiones, que han de permitir establecer compromisos consensuados para la implantación de cambios a corto y medio plazo. En ningún caso se puede entender que el contenido de este informe final tenga un carácter prescriptivo indiscutible, su ejecución y sistemática revisión permitirán ir ajustando y comprobando la viabilidad de las propuestas. A este respecto, es importante señalar que las mejoras no consisten únicamente en el logro o implementación de grandes innovaciones, sino también y sobre todo, se trata de optimizar aquellos recursos que ya se tienen.

---

<sup>3</sup> La gráfica incluida al final del informe ilustra este ajuste externo-interno en un perfil de suficiencia del servicio ponderado entre las valoraciones asignadas por uno y otro comité a los diferentes criterios del modelo.

Tanto la Universidad de Granada, como los usuarios del Servicio y la comunidad universitaria en general, deben valorar este trabajo, cuya motivación última es servir de referencia para el establecimiento de una política de calidad en los distintos niveles y estructuras de decisión. La información que se presenta tiene un carácter estratégico, ya que ha de servir para articular esa política de calidad y seguir avanzando para conseguir una organización innovadora y emprendedora, una organización inteligente, capaz de aprender de la experiencia, competente para arbitrar procedimientos para su mejora continua, a través de sus evaluaciones progresivas y de los consiguientes planes estratégicos.

En este sentido, podemos constatar que la llamada “cultura de la evaluación” y, su complementaria, la “cultura de la calidad” van paulatinamente extendiéndose en la Universidad de Granada, de lo cual es una muestra el presente informe, junto a los ya publicados anteriormente. Uno de los objetivos de la difusión de este informe es que propicie el debate y genere proyectos autónomos de cambio a corto, medio y largo plazo.

El equipo del Vicerrectorado de Planificación, Evaluación y Calidad Docente reconoce que los cambios también dependen del esfuerzo de los políticos, gestores y administradores, por lo que asume el compromiso de trabajar en el desarrollo de estrategias, indicadores e instrumentos de control y seguimiento para la producción de información adecuada sobre la calidad de la oferta formativa de nuestra Universidad y de los servicios que la sustentan. Igualmente, se compromete con el desarrollo y ampliación de los programas de mejora e innovación, así como con el cumplimiento de las metas y objetivos de los planes estratégicos. El objetivo final es que nuestra universidad sea no sólo una institución que enseña sino también una institución que aprende<sup>4</sup>.

José Gutiérrez Pérez  
Director del Secretariado de Evaluación  
Vicerrectorado de Planificación, Calidad y Evaluación

---

<sup>4</sup> Rico, L., Defior, S. (2003). Prólogo Informes Finales de Titulaciones. Vicerrectorado de Planificación, Calidad y Evaluación. Universidad de Granada.



## 1. Introducción

### 1.1. Identificación de la Biblioteca evaluada y de la convocatoria de evaluación

El Equipo de Gobierno de la Universidad de Granada, a través del Vicerrectorado de Planificación, Calidad y Evaluación Docente, decidió incluir en su Plan de actuación para el periodo 2001-2006, la evaluación de un conjunto de servicios transversales, entre ellos la Biblioteca Universitaria de Granada (BGU). Posteriormente la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) puso en marcha un plan para la evaluación del sistema que componen las Bibliotecas universitarias de nuestra Comunidad, en el marco del II Plan de Calidad de las Universidades. Es pues, en este contexto, en el que se realiza el proceso de evaluación de la Biblioteca Universitaria de Granada.

En este documento se presenta el *Informe final de evaluación de la Biblioteca Universitaria de Granada*, que ha sido elaborado siguiendo el *Protocolo para la redacción del informe final* de la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas y que recoge y sintetiza las valoraciones, fortalezas, debilidades y acciones de mejora aportadas tanto por el *Informe de Autoevaluación de la Biblioteca Universitaria de Granada* como las del *Informe Externo* de la misma.

## 2. El proceso de evaluación

### 2.1. La fase interna: composición y nombramiento del CEI y plan de trabajo

El primer paso en el proceso de evaluación fue la elección del Comité de Evaluación Interno (CEI), realizada por el Secretariado de Evaluación de la Calidad Docente de la Universidad de Granada, oídos los distintos Centros, siguiendo las pautas y criterios acordados en las respectivas reuniones del Grupo de Coordinación de CEIs a nivel andaluz.: Personal Docente e Investigador (PDI), Personal del Servicio de la Biblioteca y Alumnos.

La composición del Comité fue la siguiente:

Personal Docente e Investigador

Profa. Dña. María José Cano Pérez. Facultad de Filosofía y Letras  
Prof. D. Fernando Girón Irueste. Facultad de Medicina  
Prof. D. Joaquín Susino Arbucias. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología

Estudiantes

Dña. Isabel Arrebola Martín. Facultad de Ciencias de la Educación  
D. Jesús Antonio Montes Montes. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática  
Dña. Armanda Tormo Herrerías. Facultad de Ciencias

Personal Bibliotecario

Dña. Mercedes Castillo Higuera. Facultativo de Bibliotecas. Servicio de Adquisiciones. Secretaria  
D. Juan Francisco Herranz Navarra. Director de la Biblioteca Universitaria. Presidente  
D. José López Porras. Técnico Especialista de Biblioteca, Archivo y Museo. Facultad de  
Biblioteconomía y Documentación  
Dña. Teresa Lorca Maroto. Técnico Especialista de Biblioteca, Archivo y Museo. Facultad de Farmacia  
D. Cristóbal Pasadas Ureña. Facultativo de Bibliotecas Facultad de Psicología

En marzo de 2002, se constituye el CEI y elabora el plan de trabajo, la metodología y el calendario de actuaciones. En ese momento se subdivide en dos Subcomités para analizar cada uno de los criterios de la *Guía EFQM para la autoevaluación de Bibliotecas Universitarias*, de la UCUA y determinar qué información cuantitativa y cualitativa debía ser requerida y utilizada.

Entre octubre de 2002 y abril de 2003, el CEI paraliza su actividad debido a que la UCUA decide realizar el proceso de evaluación transversalmente en las Bibliotecas Universitarias Andaluzas. Para ello, se crea un grupo de Coordinación de Evaluación de Bibliotecas Universitarias Andaluzas que establece la metodología, el calendario, las encuestas a pasar, y los indicadores del proceso.

Entre mayo y julio de 2003 se realizan las encuestas de satisfacción de usuarios y de personal y, a partir de primeros de septiembre, en sesiones diarias, el CEI comienza a elaborar el borrador del Informe de Autoevaluación que se concluye y remite al Secretariado de Evaluación de la Calidad Docente de la UGR en diciembre de 2003 para su difusión y discusión entre la Comunidad Universitaria. Finalmente, en febrero de 2004, se redacta el *Informe de Autoevaluación* definitivo con las observaciones y valoraciones realizadas, siguiendo las pautas y directrices de la *Guía EFQM para la autoevaluación de Bibliotecas Universitaria* de la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas.

## 2.2. La fase externa: composición y nombramiento del CEE y plan de trabajo

La evaluación externa se realizó siguiendo las pautas que estipula la *Guía para la evaluación externa de Bibliotecas Universitarias*, de la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas.

El Comité Externo de Evaluación (CEE) estuvo compuesto por:

**Presidente:** Joan Bravo Pijoan, Secretario del Consejo de Dirección de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña.

**Profesional:** Alastair Bainton, Secretario of Society of College, National and University Libraires (SCONUL).

**Experto / EFQM :** Severiano Hernández Vicente. Director del Servicio de Archivos y Bibliotecas de la Universidad de Salamanca.

Fueron seleccionados por la UCUA en base a sus conocimientos biblioteconómicos en planificación, gestión y evaluación de Bibliotecas.

El CEE visitó la Universidad de Granada los días 24, 25 y 26 de mayo. El día 24 tuvo lugar la reunión

con el Equipo Rectoral y la Unidad de Calidad de la UGR y el encuentro con el CEI. Durante los días 25 y 26 realizaron las audiencias con el Equipo de Dirección de la Biblioteca Universitaria, Jefes de Servicio, Personal de la Biblioteca, Personal Docente e Investigador, Estudiantes de Primer y Segundo Ciclo, Personal de Administración y Servicios, Graduados, Estudiantes de Tercer Ciclo, Empleadores y representantes sociales, así como la visita a diferentes Bibliotecas, lo que les permitió obtener evidencias y opiniones sobre la Biblioteca, que junto con el Informe de Autoevaluación, fueron la base para la elaboración del *Informe Externo de Evaluación*.

### **3. Valoración de contraste entre los procesos de evaluación interno y externo**

Tanto en el resumen oral de sus conclusiones, durante la visita, como en su Informe, el Comité de Evaluación Externa ha dejado clara su coincidencia total con la inmensa mayoría de las conclusiones del Informe de Autoevaluación (IA). Por ello, las puntuaciones otorgadas por el CEE son altas en todos los apartados de valoración del IA, salvo en el apartado sobre el proceso de elaboración del IA, que coincide con las dificultades declaradas en el propio IA al respecto. Las notas medias y bajas sobre fuentes de evidencias eran perfectamente previsibles para el Comité de Evaluación Interna, por estribar aquí la dificultad intrínseca de una primera aplicación del modelo EFQM. Hay que destacar una diferencia puntual en cuanto a la publicidad del proceso de autoevaluación: suficiente para el CEI y deficitaria para el CEE.

Una discrepancia que podría parecer sustantiva, se refiere a la imposibilidad de comparar las puntuaciones de la matriz de excelencia del Informe de Autoevaluación Interno y las tablas de la evaluación cuantitativa del Informe externo (IE). La primera, la matriz de excelencia, valora, en porcentajes la medida en que se cumplen unos determinados niveles de excelencia para cada uno de los diez criterios. La segunda, es decir, la tabla de evaluación del informe externo, evalúa en una escala diferente el grado de consecución de cada uno de los subcriterios. Sin embargo, ya en el proceso de elaboración de las herramientas quedó claro que la matriz de excelencia y las preguntas para cada uno de los criterios en el Guía de Evaluación Externa no se correspondían en absoluto, con lo que las dificultades de aplicación de la matriz son intrínsecas a ella misma. Éste será uno de los aspectos más importantes a mejorar en el proceso final de revisión de las herramientas y del proceso de evaluación. Por tanto, las discrepancias entre los porcentajes asignados por el IA en la matriz de excelencia y las puntuaciones de cada criterio en el IE no pueden corresponderse en ningún caso, al margen de que, una representación gráfica de ambos resultados, probablemente desvele tendencias interesantes y significativas (ver gráfico de Perfil del Servicio al final del informe).

El CEE ha analizado con detenimiento los datos de la Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN) relativos a la BUG y algunas recomendaciones tienen que ver con la necesidad de analizar la desigual posición relativa. El CEI no concede a las estadísticas de REBIUN, y mucho menos a los indicadores establecidos a partir de ellos, más que un valor relativo, por lo que probablemente ese análisis aconsejado no llevaría a conclusiones muy válidas sobre la posición relativa de la BUG sino al descubrimiento de

deficiencias importantes en las propias estadísticas e indicadores de REBIUN, o, en la forma en que se recogen e interpretan los datos e indicadores.

El CEE ha subrayado, como fallo, la ausencia de referencias a determinadas comisiones de trabajo y comisiones técnicas en el IA. Del mismo modo, el CEE ha resaltado la falta de inclusión de los centros de Ceuta y de Melilla en la evaluación.

La coincidencia entre el CEI y el CEE respecto de debilidades, fortalezas y acciones de mejora para cada criterio ha sido prácticamente total, salvo las observaciones y comentarios que se resaltan en el cuadro siguiente:

Criterio	Comentarios del CEE
Criterio 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los análisis sobre la posición relativa de la BUG en los datos de REBIUN.</li> <li>• Realizar un seguimiento del logro de los objetivos específicos y redefinirlos periódicamente en función de las dificultades encontradas y los resultados alcanzados.</li> </ul>
Criterio 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de mecanismos de coordinación entre Biblioteca y docentes.</li> <li>• Predominio de un modelo pedagógico basado en fotocopias.</li> <li>• Crear y motivar Comisiones de Biblioteca de Centros con mayor implicación del PDI.</li> </ul>
Criterio 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de formación para bibliotecario temático en el ámbito del Espacio Europeo de Educación Superior.</li> <li>• Igual atención a usuarios de turno de mañana y de tarde.</li> <li>• Delegar toma de decisiones pero en el marco de la definición de objetivos y análisis de resultados.</li> </ul>
Criterio 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor aprovechamiento de fondo antiguo.</li> <li>• Red de edificios poco adecuada.</li> <li>• Dispersión de centros crea dificultades añadidas.</li> <li>• Insuficiencia de monografías para alumnos.</li> </ul>
Criterio 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor sistematización de procesos, pero desde el punto de vista de nuevos objetivos pedagógicos.</li> <li>• Mapa de procesos coherente con objetivos bien periodificados.</li> </ul>
Criterio 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar de disponibilidad de manuales, la ampliación de horarios, las políticas de préstamo, etc.</li> <li>• Mejorar servicio de fotocopadoras.</li> <li>• Impulsar la formación en el uso de los recursos que debe ser asumida por Equipo de Gobierno de la UGR, dada su importancia.</li> </ul>
Criterio 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la carrera profesional del PAS laboral.</li> <li>• Mejorar la web de la Biblioteca.</li> <li>• No puede generalizarse que todo el personal esté satisfecho.</li> <li>• Preparar al personal sobre el papel de la Biblioteca en el Espacio Europeo de Educación Superior.</li> <li>• Redefinir funciones con el fin de que el personal pueda ejercer de bibliotecario temático.</li> </ul>
Criterio 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de marketing para mejorar relaciones Biblioteca-sociedad, pero priorizar antes las mejoras internas.</li> </ul>
Criterio 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases sólidas para nuevos objetivos con garantías, según plan estratégico al servicio de aprendizaje e investigación.</li> <li>• Insuficiente orientación al estudiante.</li> <li>• Insuficiencia de monografías.</li> <li>• Considerar si la catalogación externa y la compra centralizada serían más eficientes ahora,</li> </ul>



- |  |  |
|--|--|
|  | <p>para ir hacia el bibliotecario temático.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Faltan evidencias de que exista una política de gestión de las colecciones</li></ul> |
|--|--|

El CEI ha hecho las siguientes reflexiones sobre el proceso y la metodología:

- se resalta como muy positiva la gran cantidad de datos disponibles, pero también la falta de homogeneidad en la recogida e interpretación, algo que habrá que subsanar.
- los cuestionarios utilizados resultan muy complejos de cumplimentar, por lo que se recomienda la segregación entre las preguntas de satisfacción y las de nivel de uso e importancia.
- la administración solo electrónica de los cuestionarios no ha sido demasiado eficaz, y las fechas no han sido las más adecuadas.
- en alumnos, la muestra elegida ha resultado no excesivamente representativa, con la posibilidad de sesgo a favor de titulaciones y cursos con menor índice de utilización de las Bibliotecas.
- el modelo EFQM ofrece un marco adecuado para la reflexión sistemática sobre los servicios desde el punto de vista de la mejora continua.
- la Guía de Autoevaluación resulta algo prolija y requiere un proceso de revisión antes de su publicación definitiva.

Por su parte, el CEE no ha hecho acotaciones específicas a cuestiones de proceso y método, pero sus valoraciones cuantitativas en general muy positivas (nota media: 3,23) sobre el IA demuestran su acuerdo básico con el proceso, el método y el modelo. También aquí cabe resaltar que las notas más bajas se refieren a la disponibilidad de evidencias para muchos apartados, con lo que el CEE ha convalidado la impresión que el propio CEI ya tenía sobre la validez y las dificultades del modelo EFQM en su primera aplicación

## **4. Resultados de la evaluación**

### **4.1. LIDERAZGO**

#### **Aspectos globales del liderazgo**

En los últimos años la Biblioteca Universitaria de Granada ha experimentado profundos cambios fruto de un conjunto de actuaciones orientadas a la implantación de nuevos sistemas de gestión y del desarrollo de una política de alianzas y cooperación con las Bibliotecas universitarias españolas y, muy especialmente, andaluzas. Esta sustancial mejora revela el liderazgo ejercido por el Vicerrector responsable y el Equipo de Dirección de la Biblioteca (EDB). No obstante, todo ello se ha producido en un marco caracterizado por una planificación insuficiente, una estructura organizativa -la universitaria- que deja un estrecho margen al ejercicio de un liderazgo dinámico y una escasa cultura de autoevaluación que sólo recientemente empieza a implantarse, de la que este informe, junto a los de otros servicios y titulaciones, es buena muestra.

Globalmente el liderazgo ejercido por el Equipo de Gobierno de la Universidad y el Equipo de Dirección de la Biblioteca se ha mostrado capaz de impulsar grandes mejoras, orientadas a los usuarios y grupos de interés, actuando como impulsor y referente, mediante procesos que han logrado implicar al personal de Biblioteca, a pesar de la ausencia de un plan adecuadamente formulado y articulado y de los escasos instrumentos para reconocer el desempeño del personal que ofrece el actual modelo de función pública.

#### **4.1a: El Equipo de Dirección de la Biblioteca desarrolla la misión, visión y valores y actúa como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia**

No existe un plan estratégico de la Biblioteca Universitaria de Granada, sin embargo el modelo en desarrollo para el espacio europeo de enseñanza superior sitúa la Biblioteca como un instrumento básico para el aprendizaje de los alumnos, para expandir los conocimientos y de apoyo a la investigación, de donde se deduce que los objetivos de la Biblioteca deben estar en función de los objetivos estratégicos de la universidad. Aunque no existe un plan de estas características para el conjunto de la Universidad, afortunadamente hoy ya está en proceso de redacción un plan estratégico de la UGR. Inserto en dicho marco, la BUG deberá dotarse en el futuro de su propio plan.

No obstante tal carencia, las actuaciones desarrolladas en los últimos años ponen de manifiesto la existencia de unas líneas de actuación estratégicas coherentes, recogidas en distintos informes y documentos, desde memorias de gestión a discursos. Cabe destacar que la Ley de Universidades y los Estatutos de la Universidad de Granada establecen claramente la misión del Servicio de Biblioteca y el Reglamento de la misma describe sus objetivos. La participación del personal en la definición de los objetivos a más largo plazo

se canaliza a través de la participación del Personal de Administración y Servicios (PAS) en los órganos de gobierno y representación, toda vez que este tipo de objetivos se establecen con carácter institucional por el equipo y los órganos de gobierno de la UGR. Los objetivos a corto plazo de las distintas unidades de la BUG se establecen por la dirección de la BUG y los respectivos jefes de servicio, y, en este caso, se facilita una participación activa. La comunicación que se lleva a cabo de los objetivos y misión de la BUG entre los grupos de interés resulta suficiente, aunque mejorable. Además, la Biblioteca dispone de importante información cuantitativa acerca de los servicios que presta y de las diferentes actividades que desarrolla, lo que facilita la labor de dirección aunque, como se verá más adelante en los criterios de resultados, falta mucho por hacer en la elaboración y normalización de indicadores.

La BUG tiene una imagen corporativa propia positiva, además de participar en la buena imagen de la UGR en su conjunto, estando presente un miembro de su personal en los órganos directivos de la FIAB (Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios), con el apoyo institucional de la UGR. Participa en proyectos de todo tipo con otras unidades - departamentos, administraciones delegadas y otros servicios de la UGR - siendo uno de los servicios más abiertos a todo tipo de colaboraciones en beneficio de la comunidad de usuarios. Ello redundará en la opinión que el propio personal de la Biblioteca tiene en relación con otros servicios de la universidad y en comparación con otras Bibliotecas universitarias del entorno.

#### **4.1b: El Equipo de Dirección de la Biblioteca se implica personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continúa del sistema de gestión de la Biblioteca**

El Equipo de Dirección de la Biblioteca ha impulsado y logrado avances muy significativos para la Biblioteca en los últimos años. Se ha conseguido apoyándose en una estructura organizativa compleja, como subraya el CEE, pero que en conjunto es favorable, como señala el CEI. Las funciones, servicios y tareas están bien delimitados, pero no existen documentos que definan los objetivos anuales y plurianuales a conseguir. Esto dificulta el ejercicio del liderazgo, a pesar de lo cual en las mejoras realizadas se ha implicado el personal de la Biblioteca, a través de distintas comisiones técnicas, aunque las encuestas revelan la necesidad de estimular la participación y el liderazgo. Todo ello en un clima laboral favorable, como indican estas mismas encuestas.

Por otra parte, a partir de esta primera evaluación global de la BUG, las autoevaluaciones deberán ser en el futuro más frecuentes y afectar a funciones, servicios o áreas temáticas específicos, extendiendo a toda la BUG y su personal la cultura de la mejora continua.

#### **4.1c: El Equipo de Dirección de la Biblioteca tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés y se involucra en la satisfacción de sus expectativas**

La Biblioteca tiene identificados a sus clientes tanto internos como externos. Así, el Reglamento de la Biblioteca y el carné de la misma describen e identifican a los diferentes grupos de interés: alumnos de primer y segundo ciclo, alumnos de tercer ciclo, PDI, titulados de la UGR y usuarios externos. La comunicación con los mismos se realiza tanto por iniciativa de los propios clientes como por iniciativa de la propia Biblioteca.

En relación con los proveedores, comparativamente con otras Bibliotecas universitarias de España, se paga en plazos más breves y, a partir del año 2004, están en marcha medidas para llevar un seguimiento más estricto del tiempo que transcurre entre la adquisición y el pago. Los contratos son públicos y la normativa se expone con anterioridad a la realización del concurso.

Se destacan las alianzas con otras Bibliotecas Universitarias, tanto en el ámbito nacional a través de REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias), como en el andaluz a través del CBUA (Consortio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía). Es necesario subrayar también las relaciones con otras Bibliotecas europeas y americanas.

#### **4.1d: El Equipo de Dirección de la Biblioteca motiva, apoya y reconoce el desempeño de las personas de la Biblioteca**

No existe un plan de evaluación del desempeño de funciones, ni del cumplimiento de objetivos. El EDB no cuenta con instrumentos ágiles y flexibles de incentivación del personal. Siguiendo el modelo general de la función pública en España, dicho rendimiento se contempla en el plus de productividad que no se aplica con esta finalidad. Todo ello tiene poco que ver con la filosofía que subyace en el modelo EFQM que aquí se sigue en la evaluación de la calidad de la BUG.

## **4.2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA**

#### **4.2a: Las necesidades y expectativas de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia**

Al no existir un plan estratégico, tampoco está documentada la política y estrategia a seguir a medio y largo plazo, si bien se reconoce que el Reglamento de la BUG recoge parcialmente la misma. No obstante, aunque existen indicadores cuantitativos sobre servicios y actividades en diferentes documentos, no se realizan estudios de mercado.

La comunicación con los diferentes grupos de interés se realiza mediante distintos canales formales, como puede ser la página web, y los órganos de gobierno y representación de la universidad -Comisión de

Gobierno, Juntas de Centro, Comisión de Biblioteca, Junta Técnica de la BUG, etc. Sin embargo, cabe destacar a este respecto dos debilidades. Por una lado, la escasa participación de los alumnos en tales órganos de representación, si bien las propuestas de mejora en este punto implican un planteamiento global de mejora por parte de la UGR como institución. Por otro lado, la falta de mecanismos que promuevan la implicación de los docentes para mejorar y actualizar la bibliografía y demás recursos necesarios para el aprendizaje y que estimulen acciones de la Biblioteca orientadas a fomentar el uso de los recursos por parte de los alumnos.

La reorientación de la política bibliotecaria de la Biblioteca de la Universidad de Granada comienza a ofrecer resultados significativamente positivos. No obstante, se pone de manifiesto la necesidad de mayor coordinación entre la Biblioteca y el sector docente e investigador.

#### **4.2b: Política y estrategia se sustentan en la información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, la investigación, el aprendizaje y la creatividad**

En conjunto, la BUG identifica las necesidades ya que existen estudios, estadísticas y líneas de actuación a través de las cuales se pueden establecer las tendencias de los grupos de interés. La fiabilidad y la validez de los datos es aceptable, aunque se reconoce que la recogida de datos estadísticos de la BUG se ha producido sin un plan operativo que aporte coherencia y eficacia a las demandas de información internas y externas. No obstante, cada vez se utilizan más datos e indicadores para el establecimiento de la política y estrategia, siendo la BUG uno de los servicios de la UGR que más ha desarrollado la recogida de información para la gestión.

Se hace un intenso uso de datos comparativos de Bibliotecas universitarias para ver la posición propia en relación con las demás. Sin embargo, al tratarse de datos cuantitativos más que cualitativos, las comparaciones son de un valor práctico muy relativo. En estricto sentido técnico no se realiza benchmarking, o comparación con el mejor. No hay un equipo de trabajo, ni suficiente formación técnica especializada para recoger y procesar esa información de forma coherente y con fines de mejora. De todas formas este proceso de evaluación de casi todas las universidades de Andalucía puede significar un punto de partida para este tipo de estudios.

#### **4.2c. Política y estrategia se documentan, se revisan y se actualizan**

De las encuestas cabe deducir que el personal conoce el modelo de Biblioteca a desarrollar, así como los principios programáticos de actuación a largo plazo. Ahora bien, la ausencia de un plan estratégico de la BUG favorece que su personal no conozca en la medida suficiente todos los niveles de la política y estrategia seguidas ni los proyectos en marcha o previstos. Por otra parte, los principios de calidad y excelencia en la gestión de los servicios públicos no dejan de ser un tema muy reciente y falta una política, bien definida, de divulgación y de discusión de las implicaciones para su interiorización por el personal en las actividades

cotidianas del puesto de trabajo. Es, por tanto, necesaria la implantación de fórmulas colectivas de revisión periódica de enfoque y despliegue de las políticas y estrategias.

#### **4.2d. Política y estrategia se despliegan mediante un esquema de procesos clave**

La política y estrategia están formuladas en relación con las áreas de procesos clave. Los procesos clave están identificados, pero no están adecuadamente normalizados, ni están descritos y documentados los procedimientos que los desarrollan - véase criterio 4, más adelante -, por lo que no se puede afirmar que la gestión se oriente plenamente a los procesos.

Por otra parte, aunque las políticas y estrategias están orientadas a las áreas de resultados clave y el personal las conoce, se cuenta con limitaciones para mejorar la gestión de las áreas de política de personal y formación, que es básicamente la que desarrolla la UGR para todo su personal (véase criterio 3). En cuanto a la evaluación de unidades, por separado, no se ha realizado de manera directa, sino indirectamente, a través de las evaluaciones de titulaciones que se han desarrollado en la UGR, siendo los resultados que afectan a la BUG en esas evaluaciones positivos. Mientras que los mayores logros se han conseguido en la gestión de las nuevas tecnologías de la información, en la oferta de nuevos servicios, que producen un mayor uso de los recursos disponibles y en la gestión de proveedores. En cuanto a la integración con la docencia y la investigación, la BUG se enfrenta a las dificultades ya remarcadas que afectan especialmente a la docencia.

#### **4.2e: Comunicación e implantación de política y estrategia**

En lo que respecta a la comunicación con los grupos de interés y especialmente con los usuarios de la Biblioteca, además de lo señalado anteriormente sobre las debilidades que a este respecto presentan los mecanismos institucionales de representación, parece necesario formular un plan que mejore los mecanismos de información y comunicación sobre políticas y estrategias. En relación con el personal de la BUG, los canales cumplen de forma más eficiente este papel (véase subcriterio 3e).

### **4.3. GESTIÓN DEL PERSONAL**

#### **4.3a: La gestión de personal es objeto de planificación y mejora**

El Equipo de Dirección de la Biblioteca, formado por el Director, Subdirector y la Junta de Dirección, que le asesora en sus funciones y formada por representantes de los distintos grupos del personal de la

Biblioteca, es estrictamente profesional. Por otra parte, la Comisión de Biblioteca, que asesora a la Junta de Gobierno, y las Comisiones de Bibliotecas de los Centros son los órganos de colaboración con otras instancias y órganos de la Universidad. Las jefaturas de las distintas unidades están cubiertas por personal profesionalmente cualificado. La Relación de Puestos de Trabajo (RPT) establece el personal necesario en todas las unidades, pero los efectivos reales distan de ser los contemplados en la RPT, de forma que el personal disponible actualmente cubre las necesidades básicas, pero resulta insuficiente para objetivos a medio plazo y para cubrir satisfactoriamente el turno de tarde.

La tipología del personal es la adecuada y los perfiles profesionales están claramente establecidos tanto en la RPT y documentos descriptivos de los puestos de trabajo como en el Convenio Colectivo de las Universidades Andaluzas. La encuesta del personal indica que éstos tienen un conocimiento medio-alto de sus funciones. El equilibrio en la asignación de cargas de trabajo, el clima laboral, la motivación, la satisfacción y el estímulo en la incorporación de nuevas técnicas y procedimientos de trabajo obtienen igualmente puntuaciones altas.

El personal se muestra cuidadoso con la protección de datos de carácter privado, aunque falta un documento claro de responsabilidades legales y de ética profesional, tanto del servicio de Biblioteca como de la UGR en su conjunto.

#### **4.3b: La experiencia y las capacidades del personal se potencian y adaptan a las necesidades de la Biblioteca**

La actualización periódica de las capacidades profesionales se realiza por medio del Plan de Formación del PAS de la UGR, que es de carácter general para todo el PAS y se ejecuta por la Gerencia y el Gabinete de Recursos Humanos, por lo que resulta insuficiente para las necesidades de capacitación del personal adscrito a la BUG. Complementariamente la propia BUG desarrolla una formación de carácter específico para actualizar conocimientos o implantar nuevos procesos. Además, hay que contar la formación de otros organismos externos a la Universidad -como cursos de las asociaciones profesionales- e, incluso, la formación no reglada e individualizada de los propios profesionales. Se puede concluir que faltan cursos de formación especializados para bibliotecarios que estén orientados al reciclaje, y no a la reclasificación del personal, para optimizar la calidad de los servicios.

Sin embargo, la Biblioteca es un instrumento de difusión de conocimiento, lo que le confiere un carácter técnico que debe tener su traslación en las características y perfil del personal. Por todo ello es necesario formular un plan de formación en métodos y contenidos que permita convertir el bibliotecario tradicional en un bibliotecario temático que pueda ser proactivo en el apoyo al aprendizaje y a la investigación.

### **4.3c: Los objetivos del personal y el desempeño de sus funciones se acuerdan y se revisan continuamente**

La evaluación de los objetivos es informal y no continua, ya que falta una política global de la UGR sobre valoración del desempeño funcional del personal. Los objetivos, tanto de los puestos de trabajo individuales como de las unidades, están ajustados a los de la BUG, que funciona como servicio unitario. Sin embargo, como ya se ha señalado anteriormente, los objetivos anuales y plurianuales no están debidamente documentados y articulados, ni existen fórmulas de despliegue de políticas y objetivos, bases necesarias para la evaluación del desempeño. A lo que se une, como figura en el punto sobre liderazgo, la ausencia de mecanismos adecuados para la incentivación del personal.

### **4.3d: Se promueve la implicación y participación de todo el personal en la mejora continua, se reconoce el desempeño y se faculta para tomar decisiones**

Se apoya la participación del personal en planes de mejora con carácter periódico, sobre todo en comisiones técnicas ligadas a la introducción de nuevas tecnologías y las reformas organizativas llevadas a cabo recientemente, aunque no siempre de forma reglada.

La promoción laboral existente en la UGR, como en las administraciones públicas del país, resulta, en algunos casos, poco adecuada a las necesidades de la Biblioteca. La rigidez del sistema de gestión de personal, que no facilita la adaptación de las capacidades y experiencias del personal, se compensa con el fomento del trabajo en equipo y la colaboración, aspectos que quedan suficientemente resaltados en las valoraciones del personal en la encuesta. Además, se utiliza la delegación de funciones entre el personal de la BUG que la RPT reconoce y se facilita y motiva a la participación en procesos de formación, asociaciones profesionales y congresos a pesar de las limitaciones anteriormente señaladas. Sin embargo, la encuesta de personal indica que, por lo general, hay poca participación en este tipo de asociaciones y actividades.

### **4.3e: Se promueve un diálogo multidireccional eficaz entre el personal, se promueve la satisfacción en el desempeño de sus funciones**

En la encuesta del personal, el bloque sobre la comunicación existente dentro del servicio recibe una valoración alta y los mecanismos utilizados, como correo electrónico, listas de distribución, página web, o reuniones de coordinación son valoradas muy positivamente. Además, se dispone de documentos, informes, actas de comisión, etc., que se distribuyen entre todo el personal. No obstante parece conveniente identificar más profundamente las necesidades de comunicación y proponer cambios y mejoras en los instrumentos de comunicación a medio plazo.

## **4.4. ALIANZAS Y RECURSOS**



#### **4.4a: Gestión de las alianzas**

Deben valorarse muy positivamente las relaciones existentes con otras Bibliotecas universitarias, a través de REBIUN y en sus diferentes grupos de trabajo y, sobre todo en el ámbito andaluz, con el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía, instrumento de cooperación entre las distintas Bibliotecas con la meta de conseguir más recursos y mejores servicios para el sistema bibliotecario andaluz en su conjunto. Este movimiento cooperativo es fundamental para potenciar la presencia de la Biblioteca y para poder dar respuesta a las demandas de información de los usuarios. La apuesta realizada por la UGR y el papel que desempeña en el Consorcio y en los procesos negociadores de adquisición de recursos es muy significativa.

Se resalta también las relaciones informales entre colegas en encuentros profesionales, que contribuyen a contrastar problemas y soluciones. Otras alianzas importantísimas a resaltar son las establecidas con otras bibliotecas y redes para el préstamo interbibliotecario.

Además, la BUG mantiene una política de alianzas, proyectos cooperativos y convenios muy activa así como una relación con organizaciones profesionales y empresariales de diversos ámbitos. Los convenios se realizan indistintamente por iniciativa de la UGR, de la propia BUG y de los organismos interesados. Estos acuerdos implican la existencia de apoyos administrativos y económicos para la oferta de servicios que contribuyen al desarrollo económico y social del entorno. La gestión técnica de tales convenios está a cargo de otras unidades.

Las alianzas internas vienen estructuradas por la propia organización de la Universidad: cada Biblioteca de centro mantiene relaciones, tanto formales como informales, con el equipo decanal, departamentos, grupos de investigación, etc.

El acceso a los recursos por parte de la población no universitaria, tanto a la documentación como a los servicios de la BUG, viene recogido en el Reglamento y en las especificaciones técnicas del sistema de gestión automatizada mediante la expedición de un tipo específico de carné de Biblioteca.

#### **4.4b: Gestión de los recursos económicos y financieros**

La BUG cuenta con un presupuesto asignado por la Universidad que permite afrontar su funcionamiento cotidiano y sus proyectos. Se destaca el incremento sostenido del presupuesto en los últimos años. La asignación presupuestaria, que se revisa anualmente, está gestionada por un Servicio de Adquisiciones y de Gestión Económica. Se asignan presupuestos extraordinarios para la implantación de nuevos programas e innovaciones, adecuando los recursos económicos a los objetivos y haciéndose un gran esfuerzo en instalaciones. La BUG ha incrementado el presupuesto para bases de datos, revistas electrónicas y monografías, manteniéndose el de encuadernación y bajando el de publicaciones periódicas impresas. Además, existen programas de financiación específicos, por ejemplo, el de digitalización del fondo antiguo.

Por último, la Biblioteca cuenta con financiación externa procedente de la Administración autónoma y del Estado.

#### **4.4c: Gestión de edificios, equipos y materiales**

La red de edificios y locales destinados a Biblioteca, en líneas generales, resulta poco adecuada y dificulta la prestación de los servicios. La dispersión y multiplicidad de centros dificulta la transformación bibliotecaria orientada a nuevos objetivos. En las encuestas se detecta la relevancia que los alumnos y el Personal Docente e Investigador (PDI) conceden a las distintas instalaciones de la Biblioteca, mientras que el Personal de Biblioteca se muestra poco satisfecho con aspectos tales como climatización y salas complementarias. Se detecta falta de zonas y plazas de estudio en momentos puntuales, como en épocas de exámenes. También se reconoce la insuficiencia de espacio para almacenamiento de la colección.

La BUG cumple y respeta las normas y recomendaciones internacionales de infraestructura y adapta el espacio físico a la funcionalidad de las distintas áreas de trabajo y consulta, pero la dispersión de los centros por la ciudad y la recuperación de edificios históricos plantea límites de funcionalidad y barreras físicas en algunos centros, especialmente para discapacitados. Por todo ello, los edificios y locales plenamente satisfactorios por tamaño, funcionalidad y ausencia de barreras son pocos.

La gestión de la colección es un servicio básico de la Biblioteca que se estructura de acuerdo con las funciones de responsabilidad compartida entre los diferentes servicios centralizados -servicio de coordinación, servicio de adquisiciones- y las diferentes bibliotecas de centro. Las encuestas muestran que el alumnado, en lo que se refiere a monografías, se siente medianamente satisfecho, mientras que el PDI, que concede gran importancia a la disponibilidad de libros para docencia e investigación y de revistas electrónicas, bases de datos y otros recursos electrónicos, tiene un nivel de satisfacción superior.

Se resalta el esfuerzo, por parte de la BUG, en la puesta en acceso libre de la mayor parte de las colecciones, con el consiguiente incremento del uso de la colección y de las bibliotecas. Destaca la riqueza del fondo antiguo, que constituye un importante patrimonio de la UGR, así como las donaciones y patrocinadores con que cuenta, por ejemplo el Banco Santander Central Hispano. En este sentido, como afirma el CEE, sería conveniente un mayor apoyo al trabajo con el fondo antiguo y un mayor aprovechamiento de este fondo y de los patrocinios como instrumentos de proyección social de la universidad.

El CBUA negocia y gestiona la compra de paquetes de publicaciones periódicas y bases de datos lo que supone un beneficio económico importante para la Biblioteca. Cada punto de servicio dispone de presupuesto y se encarga de la adquisición de la bibliografía básica. Las nuevas titulaciones se dotan de un presupuesto inicial para cubrir sus necesidades documentales. Se procura cubrir las lagunas que existen en la colección básica incorporando a ésta distintos tipos de materiales (atlas, mapas, discos, etc.). Se ha hecho un notable

esfuerzo económico para una adecuada dotación de DVD, vídeos, CD-ROM, y otros soportes documentales. Por último, existen normas frente a pérdidas, mutilaciones y robos que son conocidas por los usuarios.

#### **4.4d: Gestión de la tecnología**

La tecnología y su gestión son valoradas como muy importantes para la Biblioteca y para una utilización óptima de los recursos. La Biblioteca utiliza la red informática de la Universidad y es el Centro de Servicios de Informática y Redes de Comunicación quien se encarga de los accesos, programas antivirus, política de mantenimiento, reparación, copias de seguridad, etc. La BUG mantiene con dicho servicio un flujo de comunicación y trabajo en común, con una integración aceptable. La modernización tecnológica es muy positiva, el programa de gestión de la Biblioteca y el equipamiento son adecuados y el software es fácil de manejar. El CEI resalta las destrezas en el uso de las tecnologías por parte del personal que trabaja en la Biblioteca, y, sobre todo, su capacidad de adaptación y actualización; sin embargo, no se puede decir lo mismo de los usuarios por su gran heterogeneidad. La BUG proporciona acceso a Internet a sus usuarios con fines académicos.

En general, los medios tecnológicos -como pueden ser terminales, fotocopiadoras, lectores de microfilm, etc.- se ajustan a las necesidades de las distintas unidades y grupos de usuarios. Sin embargo, el número de ordenadores, según las encuestas, resulta poco satisfactorio para el alumnado, PDI y personal de Biblioteca, a pesar de que se le da una gran importancia. El servicio de fotocopiadora es poco satisfactorio en la mayoría de los centros, toda vez que tales servicios suelen estar concedidos en contrata a empresas que parecen no tener mucho interés en los rendimientos concretos de las fotocopiadoras ubicadas en las bibliotecas, por lo que debe hacerse un esfuerzo al respecto, ya que esta circunstancia erosiona la imagen de la Biblioteca.

Se observan diferencias en las distintas bibliotecas de centro respecto a los medios tecnológicos de que disponen debido a las prioridades de los decanatos de las que dependen. La BUG asegura una dotación mínima, pero insuficiente, que debe ser ampliada por otros medios de acuerdo con las prioridades de los equipos de gobierno de los centros.

La gestión financiera se realiza con el Programa de Gestión Económica Sorolla que, actualmente, no ofrece datos de contabilidad analítica, lo que sería muy importante para el análisis de inversiones en recursos por parte de todas las unidades de gasto de la Universidad, sobre todo Departamentos y Grupos de Investigación, y para el control de la gestión y del rendimiento.

#### **4.4e: Gestión de la información y el conocimiento**

La BUG cuenta con diferentes fuentes de información formal e informal y con canales de comunicación formalizados: correo electrónico, intranet, comunicados, resoluciones, páginas web, guías, directorios, memorias de actividades. Las listas de distribución, que existen para profesores, pero no para alumnos, son un

instrumento de comunicación eficaz de comunicación. La BUG utiliza las desideratas y la página web para obtener información de los usuarios y analizar sus quejas, sugerencias, necesidades y opiniones. Hay directrices claras para el envío de información electrónica, aunque no hay líneas de actuación para conservar la documentación administrativa generada electrónicamente.

Se valoran los cursos de formación impartidos a los usuarios a los que se orienta sobre los servicios, horarios, etc. Sin embargo, hay necesidad de una política de cobertura institucional de la formación de usuarios (especialmente alumnos), en conexión con los nuevos planes de estudios y la nueva filosofía educativa propugnada para el Espacio Europeo de Educación Superior, en cooperación con el profesorado. Igualmente sería deseable el desarrollo de proyectos de innovación docente basados en la utilización de tales recursos, contemplando una estrecha colaboración con las respectivas bibliotecas.

La BUG elabora memoria de actividades y dispone de actas de comisiones donde se recogen y describen todos los programas, actividades y noticias relacionadas con la Biblioteca. Dispone además de un Directorio actualizado del personal, accesible a través de la web. Existe una normativa de protección de datos de acuerdo con la legislación vigente. En todas las bibliotecas se recuerda mediante carteles las recomendaciones al respecto. Existen normas y un Reglamento donde se especifican los derechos y deberes de los usuarios.

## **4.5. PROCESOS**

### **4.5a: Diseño y gestión sistemática de los procesos**

La BUG ha realizado un esfuerzo organizativo importante para conseguir una mayor eficacia y dar un servicio adecuado a las nuevas necesidades de información que requieren los usuarios de la Biblioteca Universitaria. Hay que tener en cuenta el crecimiento de la Universidad, en cuanto a titulaciones, lo que afecta considerablemente a la BUG. Además, dada la dispersión de la BUG en centros diferentes repartidos por toda la ciudad sin una estructura homogénea de campus, parece que el equilibrio alcanzado en cuanto a la centralización / descentralización de determinados procesos clave es positivo.

La identificación de procesos en la BUG está íntimamente ligada a la ejecución de las funciones específicas reflejadas en su Reglamento -adquisición, procesamiento, conservación y difusión de los fondos y recursos de información- que asigna las responsabilidades totales o parciales de cada uno de ellos. Además, los procesos, en el ámbito profesional de las bibliotecas, están estandarizados desde hace tiempo, con herramientas profesionales desarrolladas y aplicadas internacionalmente. Sin embargo, no hay un plan o documento global de descripción de cada uno de estos procesos, por lo que el CEE considera que es necesario dedicar más atención a la definición y sistematización de los procesos. Ello debe hacerse con el fin de servir a una renovación de objetivos pedagógicos y de investigación, con objeto de superar cierta inercia de enfoque que se pueda generar y aprovechar el esfuerzo que se está realizando en el ámbito tecnológico.

Por otro lado, la BUG dispone de manuales impresos e instrucciones de ayuda al sistema de gestión de la Biblioteca, manuales de manejo de los distintos módulos del sistema automatizado de la Biblioteca (catalogación, préstamo, gestión de revistas, etc.) que se actualizan de forma sistemática. Sin embargo, el CEI considera que es necesario unificar las diferentes normas, directrices y documentos existentes en un manual de procedimientos y recomienda que ésta sea tarea específica de un grupo de trabajo que también se encargue de su actualización.

En general no existe redundancia en los procesos. Sin embargo, hay registros de información sobre procesos que deben mejorar a corto plazo.

#### **4.5b: Se aplican los procesos innovadores que generan mayor valor añadido para la satisfacción del cliente**

El CEI resalta la excelente predisposición del personal de la BUG para adaptarse a todos los cambios, a la innovación de procesos y a la normalización. Las encuestas asignan a este aspecto una valoración media-alta e indican que el personal manifiesta una mentalidad abierta a las modificaciones realizadas y una actitud generalmente constructiva y proactiva para asumir nuevos procesos. A esta valoración ayuda también la buena comunicación existente, lo que fomenta la creatividad del personal para proponer mejoras. Como ejemplo en las políticas de préstamo y circulación se han recogido las sugerencias del personal Técnico Especialista de Bibliotecas. Los métodos utilizados para innovar y mejorar los procesos son adecuados pues se verifican y prueban antes de su utilización.

Se destaca la formación continua de cara a la implantación de nuevos procesos, con cursos específicos y sesiones de trabajo, además del plan de formación ya analizado. Aunque no se puede decir que existan grupos de mejora en el estricto sentido técnico, sí existen grupos sectoriales -Junta Técnica- que pueden considerarse el embrión de una cultura de participación en grupos de mejora que la Dirección de la BUG debe propiciar con un plan específico y con actuaciones concretas que convengan al personal de la BUG de los resultados positivos de este tipo de iniciativas.

No se hace benchmarking de procesos por falta de una filosofía de conjunto para todo el sistema universitario andaluz. Cabe resaltar que la existencia del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía puede incidir a corto plazo en este ámbito, toda vez que la experiencia en el desarrollo de normas autonómicas para el préstamo o la implantación de la catalogación en tiempo real para todo el sistema, junto con la propia experiencia de desarrollo de instrumentos de evaluación, conduce a la consolidación de una atmósfera de cooperación y de comparación para la mejora. Prueba de ello es la identificación y selección de común acuerdo entre todas las Bibliotecas Universitarias que participan en el proceso de evaluación de un conjunto de indicadores comunes que podrían servir de embrión para estudios comparativos consensuados.

#### **4.5c: El diseño y desarrollo de productos y servicios se basan en las necesidades y expectativas de los clientes**

La Biblioteca basa sus programas y servicios en las necesidades y expectativas de sus usuarios. La BUG dispone para ello de mecanismos formales -la página web, los buzones de sugerencias, las encuestas de satisfacción de usuarios- y de otros métodos menos formales como es la comunicación directa. En la página web de la BUG se encuentra información de interés general sobre la Biblioteca: puntos de servicio, guías, horarios, servicios que se ofrecen, normas, datos, etc. Los usuarios de la comunidad universitaria tiene acceso a la oferta y el calendario de los cursos de formación a través de la página web. El catálogo automatizado OPAC (Online Public Access Catalog) permite hacer las consultas de los fondos de todas las bibliotecas de la UGR, mediante distintos operadores y los resultados pueden grabarse o enviarse por correo electrónico.

Los indicadores relativos a los procesos están relativamente bien definidos y los hay de dos tipos: por un lado, los de la red REBIUN que se establecen con carácter anual y, por el otro, datos e indicadores procedentes del sistema automatizado a través del módulo de estadísticas que se utilizan como ayuda en la toma de decisiones de la Dirección de la BUG.

#### **4.5d: Producción, distribución y servicio de atención de productos y servicios**

Se aplican mecanismos para valorar y analizar las necesidades de información de los usuarios de la BUG: desideratas, entrevistas y encuestas. Las bibliotecas suplen las carencias existentes en la bibliografía básica, para lo cual cada Biblioteca adopta sus propios criterios basándose en la observación, la bibliografía consultada por los usuarios, las entrevistas y otras fuentes. No obstante debe estimularse el uso de los canales de comunicación ya existentes y sistematizarse la recogida de información, a través de encuesta y estudios de mercado, para detectar nuevas necesidades y conocer el grado de satisfacción de los usuarios, tanto internos como externos.

La BUG tiene identificados no sólo a sus usuarios internos, también a los externos. Mantiene acuerdos de cooperación bibliotecaria con otras instituciones nacionales e internacionales que se plasman en los diferentes convenios de colaboración. La promoción de productos y servicios se efectúa mediante boletines informativos, correo electrónico y página web. Cada jefe de servicio tiene listas de distribución de profesores, suministradores, etc., mediante las cuales comunica cualquier incidencia sobre productos y servicios. El Servicio de Contratación y Patrimonio de la UGR especifica a proveedores, distribuidores, etc., los criterios de calidad y valor añadido que deben tener los productos que contrata o adquiere la BUG.

### **4.6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

#### **4.6a: Medidas de percepción**

La Biblioteca no utiliza de forma sistemática la encuesta de opinión para conocer el grado de satisfacción de sus usuarios respecto a las instalaciones y servicios prestados. Sin embargo, mantiene permanentemente abiertos distintos canales, formales e informales, para que se manifiesten tales opiniones. Por ejemplo, los buzones de quejas y sugerencias, aunque los alumnos se encuentran insatisfechos con los medios para presentarlas y su tratamiento. En todo caso, las quejas más frecuentes se refieren a los puestos de lectura, horarios, falta de manuales y falta de salas de estudios en momentos clave como exámenes finales.

Tanto en las encuestas como en las audiencias del CEE con representantes de los usuarios se valora positivamente la actitud del personal bibliotecario. No obstante se considera necesario mejorar la disponibilidad de manuales, la ampliación de los horarios, la disponibilidad de salas de estudio para evitar la saturación de las bibliotecas y la redefinición de los criterios de préstamo o depósito en los departamentos, así mismo se ha destacado como punto débil las fotocopiadoras y la insuficiencia y obsolescencia de los ordenadores a disposición de los usuarios.

El CEE resalta, con el acuerdo del CEI, que la situación la Biblioteca de la Universidad de Granada se corresponde a la de un amplio grupo de bibliotecas de universidades históricas que se enfrentan con mayores dificultades que las bibliotecas de las universidades de reciente creación. Los problemas existentes en materia de falta de manuales, política de préstamos o depósitos en los departamentos, duplicación de fondos, etc., requieren, por ello, un estudio sistemático, con decidido apoyo del equipo de gobierno, de manera que las resistencias al cambio de paradigma no terminen por parar el proceso de mejora iniciado en los últimos años.

#### **4.6b: Indicadores de rendimiento**

A partir de los resultados de la encuesta realizada para esta evaluación, se deduce que los alumnos tienen una satisfacción media con la Biblioteca en su conjunto. Por una parte, con las instalaciones, como lugar de estudio, comodidad, silencio, horario, puestos de lectura y señalización adecuada y aun es menor en cuanto a puestos informáticos y fotocopiadoras. Por otra parte, los alumnos manifiestan un grado de satisfacción intermedio respecto a los servicios ofrecidos por la BUG. Por ejemplo, en los aspectos referidos a libros, revistas, catálogo automatizado o accesibilidad y disponibilidad de los recursos de la Biblioteca. También se encuentran insatisfechos con las revistas electrónicas, bases de datos y materiales audiovisuales, así como con el servicio de préstamo interbibliotecario, si bien la causa de esta insatisfacción podría estar vinculada a su desconocimiento, por no ser muy utilizados en primer y segundo ciclo, o incluso por su reciente desarrollo. También respecto a la página web de la Biblioteca, los recursos electrónicos y el acceso remoto y virtual, el nivel de satisfacción es medio. Los estudiantes manifiestan una clara insatisfacción con los cursos de formación de usuarios y con la información recibida sobre la BUG al iniciar sus estudios.

De forma general y global, el PDI tiene un grado de satisfacción medio alto, en todo caso claramente superior al del alumnado. El profesorado se manifiesta generalmente satisfecho respecto a las instalaciones tales como lugar de trabajo, comodidad, accesibilidad, silencio, horario, número de puestos de lectura y señalización, pero, en menor medida y de forma intermedia, con respecto a la climatización, fotocopiadoras y puestos informáticos.

El PDI se muestra satisfecho con la disponibilidad de libros y revistas para la docencia e investigación, revistas electrónicas, bases de datos, catálogo automatizado, y presentan un grado de satisfacción intermedio en el uso de materiales audiovisuales y recursos del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía. En este caso, el CEI interpreta que esta insatisfacción refleja un desconocimiento de que gran parte de esos recursos se han facilitado gracias al Consorcio, como son revistas electrónicas, bases de datos, aspecto muy bien valorado en las encuestas. La página web, los recursos electrónicos, el acceso remoto y virtual tienen una satisfacción media-alta en el PDI.

Como conclusión, hay que resaltar la desigualdad en los resultados de satisfacción entre el PDI y los alumnos, lo que podría deberse a que los servicios están más diseñados y orientados para el personal docente e investigador que para alumnos. No obstante, no todo el profesorado tiene la misma opinión sobre la ayuda de bibliotecarios para consultas por teléfono, correo electrónico, etc. En ambos grupos destaca el préstamo con la máxima satisfacción. La ayuda de los bibliotecarios para encontrar información, la atención y trato recibidos son ampliamente satisfactorios.

## **4.7. RESULTADOS EN EL PERSONAL**

### **4.7a: Medidas de percepción**

Una característica del personal muy consolidada de su dimensión profesional es su orientación hacia el usuario. Conviene resaltarla porque es una de las bases fundamentales de una gestión y organización del trabajo orientada a la calidad. Esta característica se deduce de las preguntas abiertas de la encuesta de opinión y satisfacción realizada al personal de la Biblioteca con ocasión de este proceso de evaluación. La relación con el usuario se convierte así en fuente de satisfacción, junto a las tareas específicamente realizadas, al enriquecimiento personal que procuran, al clima de trabajo o a cierto orgullo por trabajar en esta institución por la atención que presta a su Biblioteca o por la calidad de sus fondos bibliográficos.

Dicho bloque de preguntas abiertas de la mencionada encuesta permite diferenciar entre respuestas centradas en problemas concretos del centro o del puesto de trabajo de quienes contestan y las repuestas que transmiten un alto grado de reflexión sobre el propio desempeño y el sistema de trabajo en que se inserta. Mientras las primeras informan sobre las preocupaciones y problemas que afectan al personal, las segundas transmiten una notable implicación profesional con el trabajo y la institución, sobre todo las que incluyen



propuestas organizacionales, preocupadas por la mejora de los procesos y procedimientos, porque la calidad necesariamente pasa por la implicación del personal en dicha mejora.

Por otra parte, el personal se ha adaptado ejemplarmente al trabajo con las nuevas tecnologías y los cambios de programas y su participación en la toma de decisiones es adecuada, aunque se echa en falta la mayor organización de grupos de mejora. Sin embargo, la mayor implicación de la BUG y de su personal en la consecución de los resultados de aprendizaje por parte de los alumnos requiere un cambio importante en la política de formación y actualización permanente del personal. La UGR y la dirección de la BUG deben buscar fórmulas más atractivas y eficaces de formación permanente para un personal que, por otra parte, no parece estar muy motivado para participar en tareas profesionales asociativas, asistencia a congresos, publicación, etc. Además, es necesario definir la carrera profesional del personal laboral y establecer procedimientos de participación en los procesos de promoción, vinculados a una formación especializada en los procesos de trabajo de la Biblioteca.

#### **4.7b: Indicadores de rendimiento**

La estructura del personal al servicio de la Biblioteca ha cambiado profundamente en los últimos años. Los funcionarios del grupo A han dejado de ser el grupo mayoritario (pasando de ser una cuarta parte del total a menos de la quinta parte), los del grupo B se mantienen en torno a un diez por ciento y los técnicos especialistas han pasado a representar más de las dos terceras partes, en detrimento de los técnicos auxiliares, debido a un proceso de reclasificación de estos últimos.

La satisfacción del personal no se mide de forma sistemática, sino en ocasiones puntuales, como es el caso de esta evaluación, para la que se ha realizado una encuesta al respecto, cuyos principales resultados se comentan a continuación.

La mayoría de los aspectos que provocan insatisfacción tienen que ver con aspectos infraestructurales que afectan a algunas bibliotecas en concreto, pero también a recursos más generales, tanto económicos como, sobre todo, de personal. El personal bibliotecario valora medianamente las condiciones materiales del puesto de trabajo, como es la comodidad y la climatización, y de su Biblioteca, como son las salas complementarias y las salas de formación de usuarios. Las conexiones a la red y el software con el que cuentan en su servicio son valoradas por los trabajadores con una puntuación media o media-alta. Sin embargo, el personal bibliotecario se muestra poco satisfecho con los recursos económicos disponibles y con la cuantía de personal que no es la adecuada, sobre todo en el nivel bibliotecario profesional, puesto que no se puede dar el mismo nivel de servicio durante el turno de tarde.

El CEI tiene que resaltar el hecho de que el personal valore muy bien el clima laboral, por encima de las condiciones materiales de trabajo. Muestra su satisfacción con las relaciones personales mantenidas en su entorno de trabajo y, en el bloque referido a liderazgo, asignan una valoración media-alta. El bloque de

comunicación recibe un grado de satisfacción alto, al igual que los aspectos relacionados con el nivel de formación profesional y con las funciones que desempeñan, por encima de las relativas a la atención al usuario. La motivación y el grado de satisfacción, tanto en el ámbito personal como en el interpersonal, aparecen con un grado de satisfacción media-alta, al igual que lo relativo a los procesos que se desarrollan en el servicio. Sin embargo, los planes de formación y la repercusión en su puesto de trabajo recibe una puntuación media-baja y en lo que hace referencia a la pertenencia a asociaciones de carácter profesional la puntuación es baja.

Los datos de que se dispone sobre los servicios y resultados de la Biblioteca, publicados en el anuario de REBIUN y en el anuario de la propia BUG, resultan herramientas importantes en la gestión del personal. El CEE recomienda hacer un esfuerzo de mejora de la página web de la Biblioteca para, entre otras cosas, incorporar toda la batería de datos e indicadores que se generan.

## **4.8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

### **4.8a: Medidas de percepción**

No se ha llevado a cabo un seguimiento sistemático de la repercusión de la BUG en la sociedad que permita medir el impacto en la misma. Sí existe una serie de elementos que posibilitan ver la relación existente. Uno de ellos son las visitas a la Biblioteca Universitaria, especialmente a la Biblioteca del Hospital Real, principalmente de grupos de escolares, de personas de la tercera edad e igualmente numerosos grupos de profesionales que participan en reuniones científicas o profesionales; todas ellas sirven para hacer llegar a los ciudadanos la vocación de servicio público que lleva implícita la Biblioteca.

La BUG, a través de sus servicios de préstamo y de referencia, está abierta a las empresas que buscan en ella ayuda para localizar la documentación que necesitan para su labor empresarial, aunque no son demasiadas las empresas que requieren estos servicios, debido quizás a la debilidad del tejido industrial de la ciudad. Sin embargo, la Biblioteca mantiene otro tipo de relaciones con el mundo empresarial, como son los acuerdos de colaboración con Toshiba para facilitar la utilización de ordenadores portátiles con conexión inalámbrica a la red en las bibliotecas de la Universidad, o el acuerdo con el Banco de Santander para llevar a cabo la digitalización de los fondos antiguos de la Biblioteca.

Indicador importante de la relación con la sociedad es examinar la presencia que la BUG tiene en los medios de comunicación. En este sentido se reconoce que en los últimos años han sido numerosas las veces que la Biblioteca ha tenido eco tanto en la prensa escrita de la ciudad, como en la radio y en la televisión. Ha habido reportajes específicos dedicados a ella en los que se recogen y subrayan los distintos servicios y novedades que incorpora la Biblioteca, mientras que en otras ocasiones se han hecho eco de noticias relacionadas con la misma e incluso de quejas de usuarios.

Otro elemento importante de la relación de la BUG con la sociedad es el esfuerzo que lleva a cabo destinado a la atención a usuarios con dificultades físicas, que se ha concretado en la creación de un Servicio específico en la propia Biblioteca denominado SAADIS (Servicio de Acceso a Alumnos Discapacitados) que, en colaboración con la ONCE, intenta facilitar el acceso a los recursos bibliográficos y documentales a usuarios invidentes.

La BUG participa en actividades artísticas y culturales con una dimensión que supera al mundo universitario. Se encuadran aquí numerosas exposiciones en las que ha participado la BUG, bien ofreciendo fondos para las mismas, bien colaborando activamente en la preparación y realización de esas actividades. Finalmente, se destaca que la Biblioteca Universitaria realiza actividades formativas de extensión bibliotecaria con alumnos procedentes de organismos externos y con profesionales Bibliotecarios de otras instituciones.

#### **4.8b: Indicadores de rendimiento**

La Biblioteca no dispone de indicadores de rendimiento para evaluar regularmente y de forma sistemática el impacto en la sociedad. No obstante, utiliza los siguientes procedimientos y medidas de rendimiento para analizar el impacto social: el contacto directo con los usuarios externos que se realiza en las diferentes Bibliotecas, los buzones de sugerencias existentes en los diferentes puntos de servicio, el buzón de sugerencia, comentarios y preguntas de la página web, la correspondencia generada con los usuarios externos –instituciones y particulares- y la Biblioteca, el análisis de quejas y demandas de información de los usuarios externos, las noticias publicadas por los medios de comunicación social tanto locales como nacionales, los programas y reportajes emitidos por las televisiones locales, regionales y nacionales, los datos estadísticos generados por la propia Biblioteca sobre los servicios prestados a usuarios externos como son préstamo a domicilio, préstamo interbibliotecario, búsquedas bibliográficas, accesos a la página web, consulta de catálogos, etc.

Estos instrumentos y medidas permiten obtener información sobre el impacto que tiene la Biblioteca en la sociedad y de las prestaciones que realiza en su entorno, así como de las carencias más notables. La información es procesada y utilizada para introducir mejoras en los servicios, establecer medidas correctoras y para la toma de decisiones en la gestión de la Biblioteca. Los datos se hacen públicos en la Memoria Académica y en la Memoria de Gestión de la UGR, en el Anuario Estadístico de la BUG y en el Anuario Estadístico de REBIUN en donde se comparan los datos entre las distintas bibliotecas que conforman la red.

### **4.9. RESULTADOS CLAVE**

#### 4.9a: Medidas de percepción

A pesar de las dificultades y carencias en la medición de resultados que se indican en el subcriterio siguiente, el CEI valora que la BUG ha mejorado notablemente en los resultados obtenidos, especialmente por la puesta a disposición de los usuarios de nuevos recursos de información y gestión documental. El esfuerzo presupuestario de la UGR ha sido importante, no sólo por la participación en el CBUA para la adquisición por licencia de uso de los paquetes de bases de datos y revistas electrónicas más importantes para la investigación, sino también por el incremento de la capacidad de adquisición de monografías. Esta política debe continuarse y complementarse con una política clara de desarrollo de la colección que incentive a Departamentos y Grupos de Investigación a destinar una mayor parte de sus propios presupuestos al mantenimiento y ampliación de la capacidad de adquisición de monografías especializadas en los más diversos campos. Además, la política de desarrollo de las colecciones debe contemplar y subsanar las disfuncionalidades que puedan derivarse de la dispersión de la UGR por toda la ciudad.

Las encuestas de opinión de la comunidad universitaria sobre el Servicio de Biblioteca revelan una notable satisfacción en el sector del profesorado, mientras que en el sector del alumnado sus expectativas y necesidades no se ven satisfechas. En este caso el CEI interpreta que la insatisfacción mostrada no se debe exclusivamente a expectativas no cumplidas, sino al escaso conocimiento y utilización de algunos servicios. Por esta razón se detecta una mayor necesidad de formación de los alumnos para una correcta utilización y aprovechamiento de los recursos de información que ofrece la Biblioteca. Estos resultados parecen indicar que el alumnado debe ser objetivo de actuación prioritaria para mejorar su uso de los recursos disponibles, lo que se sitúa en la línea propugnada para el Espacio Europeo de Educación Superior, debiéndose encuadrar en la reformulación de los planes de estudios y de las prácticas pedagógicas que se derivarán de ello.

Por último, en relación con la eficiencia y economía a que se refiere la Guía *EFQM de Autoevaluación de la Biblioteca*, hay que señalar que la BUG dispone de abundantes datos que permitirían construir indicadores, pero no ha desarrollado hasta ahora instrumentos formales para la medición de la mejora en tales aspectos.

#### 4.9b: Indicadores de rendimiento

La medición de la contribución de la Biblioteca a los resultados principales de la Institución es algo a lo que se ha empezado a prestar atención solo muy recientemente a nivel internacional, por lo que aun están poco desarrollados los métodos para la toma de datos y evidencias en este campo, lo que constituye un punto débil que la BUG comparte con el sistema universitario en su conjunto. A pesar de todo, la BUG, en comparación con otros servicios y unidades de la UGR, dispone desde hace años de abundantes datos estadísticos que se resumen en la tabla de indicadores de rendimiento establecida para el proceso de evaluación transversal de las bibliotecas universitarias de Andalucía que se recoge en anexo.

Tales indicadores muestran una gran mejora a partir de los años 2002 y 2003, consecuencia de la política de optimización de los recursos desarrollada por la BUG, basada en las nuevas tecnologías de la información. No obstante, parte de esa mejora se debe a que el nuevo sistema permite generar con mayor extensión y profundidad datos relativos a la gestión y utilización de los recursos y también a una discontinuidad en las series estadísticas en el año 2001 debido a la modificación de los criterios y métodos de generación de los datos.

En los indicadores que relacionan los usuarios potenciales con el personal de Biblioteca (01 a 04) hay una tendencia al alza que se debe al aumento de Personal Laboral Técnico Especialista de Archivos y bibliotecas y a la reclasificación a la categoría de Técnico Especialista de Archivos y Bibliotecas del total del personal laboral, además de al descenso del número total de alumnos en el último año.

Los indicadores referidos a espacio y equipamiento, son más heterogéneos. Los de espacio (05 y 06) son positivos por el incremento de la oferta derivada de la inauguración de nuevas bibliotecas, pero no así los indicadores de equipamiento informático (07 y 08), puesto que se ha hecho mayor hincapié en renovación y actualización de equipos obsoletos y mayor esfuerzo inversor en la adquisición e implantación del nuevo programa de gestión integrada. Lo mismo ocurre para los indicadores relacionados con los puestos de lectura, que chocan con la imposibilidad de la BUG de ampliar su oferta de horas de servicio con el nivel de disponibilidad de personal actual.

El bloque de indicadores que se refiere a las colecciones en sentido amplio (11 a 16) muestran también una tendencia positiva; cabiendo destacar que los incrementos de gastos en recursos electrónicos no han supuesto un menoscabo de la compra de monografías. El indicador relativo a volúmenes informatizados sobre el total del fondo pone de manifiesto que con la actividad catalogadora del personal actual sólo se pueden incorporar, además de las nuevas adquisiciones, una pequeña porción de registros anteriores, lo que haría necesaria un plan específico de actuación al respecto.

Parte de los indicadores relativos al préstamo a domicilio no se pueden establecer por el momento, y requieren además un acuerdo interuniversitario para su elaboración. El total de préstamos al año por usuario potencial es el indicador más afectado por el cambio de sistema de gestión informatizada, aunque la tendencia era positiva hasta el año en que cambió el sistema. Otros indicadores muestran que la UGR es más solicitadora que servidora de préstamos interbibliotecarios. Los indicadores referidos a recursos electrónicos, cuyo incremento es consecuencia de su reciente incorporación al sistema, se revelan como un punto fuerte, no ya de la BUG sino del sistema universitario andaluz en su conjunto, a través del Consorcio de bibliotecas Universitarias de Andalucía (CBUA) cuya puesta en marcha ha coincidido con el periodo analizado. Es la prueba más palpable de los buenos resultados de la cooperación y de la coordinación de actividades del sistema en su conjunto mediante consorcios y alianzas, tal y como ya se ha resaltado para el criterio 4. No se cuenta, sin embargo, todavía con indicadores de impacto de esta disponibilidad masiva de recursos electrónicos en la actividad investigadora.

## 5. Síntesis de la evaluación externa: fortalezas y debilidades

### 5.1. LIDERAZGO

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p>PF1.1 La imagen corporativa de la BUG es positiva y constituye una de las unidades más abiertas y que más relaciones mantiene con otras unidades de la UGR.</p> <p>PF1.2 Existe apoyo institucional (tanto del Equipo de Gobierno como de la UGR en su conjunto) a la BUG.</p> <p>PF1.3 Hay una estructura organizativa que favorece el buen clima de trabajo y de colaboración existente.</p> <p>PF1.4 La BUG mantiene buenas relaciones y alianzas especialmente dentro de la Comunidad de Andalucía, como se demuestra con los logros del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía (CBUA) o, incluso con este mismo proceso conjunto de autoevaluación de las Bibliotecas Universitarias Andaluzas.</p>	<p>PD1.1 No existe un plan estratégico de la BUG que contemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Los objetivos anuales y plurianuales.</li> <li>b) Los mecanismos utilizados para conocimiento de resultados.</li> <li>c) Los informes de consecución de objetivos.</li> </ul> <p>PD1.2 Hay dificultades para desarrollar un liderazgo que de más participación al personal en la definición y seguimiento de los objetivos.</p> <p>PD1.3 El Sistema Bibliotecario Andaluz, no ha contemplado hasta la Ley 16/2003 a las Bibliotecas Universitarias como parte integrante del Sistema.</p>

## 5.2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p><b>PF2.1</b> Existe el Reglamento de la BUG que especifica la misión, objetivos y procedimientos.</p> <p><b>PF2.2</b> Desarrollo favorable de diversas políticas y estrategias en procesos y en mayor accesibilidad directa de los fondos.</p> <p><b>PF2.3</b> Información adecuada tanto sobre las expectativas como sobre la utilización de la Biblioteca por los grupos de interés.</p> <p><b>PF2.4</b> Existen mecanismos de participación de todos los grupos de interés en la toma de decisiones.</p>	<p><b>PD2.1</b> Escasa participación y utilización de los mecanismos de representación del sector alumnos en los órganos de la BUG y la UGR.</p> <p><b>PD2.2</b> La amplia información disponible no se traduce en instrumentos adecuados para el seguimiento y la mejora de la gestión.</p> <p><b>PD2.3</b> La ausencia de un plan estratégico favorece que el personal de la BUG no conozca todos los niveles de política y estrategia ni tampoco los proyectos de futuro, por lo que no existe revisión colectiva periódica del enfoque y despliegue de la política y la estrategia.</p> <p><b>PD2.4</b> Falta un plan de comunicación.</p> <p><b>PD2.5</b> No se realizan estudios comparativos de forma sistemática.</p> <p><b>PD2.6</b> Predominio de un modelo pedagógico notablemente basado en fotocopias de apuntes.</p> <p><b>PD2.7</b> Insuficiencia o debilidad de mecanismos de coordinación entre bibliotecas y docentes.</p>

### 5.3. GESTIÓN DEL PERSONAL

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p>PF3.1 La BUG se contempla como un centro de gestión académico-administrativa a todos los efectos, y su dirección técnica es ejercida por personal técnico bibliotecario.</p> <p>PF3.2 Existe una Comisión de Biblioteca asesora de la Junta de Gobierno que puede considerarse un organismo de participación para la planificación estratégica general.</p> <p>PF3.3 Existe, además, una Junta Técnica de apoyo a la Dirección.</p> <p>PF3.4 El personal está cualificado y capacitado de acuerdo con las exigencias de sus respectivas categorías laborales y demuestra un alto grado de profesionalización.</p> <p>PF3.5 Se valora positivamente la comunicación interna tanto para la gestión como para la motivación y participación del personal.</p>	<p>PD3.1 No se hacen análisis sistemáticos de las capacidades individuales para un mejor aprovechamiento y ajuste a las características de los diferentes puestos de trabajo.</p> <p>PD3.2 No existe en la BUG un plan de incentivos específico. Los permisos, compensación horaria y otros beneficios se contemplan bajo el plan general de la UGR.</p> <p>PD3.3 Existen desequilibrios de personal para los turnos de tarde, ya que no se presta el mismo nivel de servicio especializado que por la mañana; por tanto, el número de personal de la BUG no resulta adecuado en comparación con otras unidades de la UGR.</p> <p>PD3.4 La participación del personal en las asociaciones profesionales es baja.</p>



## 5.4. ALIANZAS Y RECURSOS

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p>PF4.1 Integración activa de la BUG en proyectos cooperativos y redes como REBIUN, Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía (CBUA) y Catálogo Colectivo de las Bibliotecas Universitarias Andaluzas.</p> <p>PF4.2 Relaciones "informales" mantenidas con profesionales de otras bibliotecas locales, nacionales e internacionales.</p> <p>PF4.3 El incremento del presupuesto para bases de datos, revistas electrónicas y monografías, junto con la participación en el CBUA, ha supuesto una actualización de las colecciones modernas de monografías y un aumento de la facilidad de acceso en línea a publicaciones periódicas y a bases de datos bibliográficas y a texto completo, como se demuestra en la lista de revistas electrónicas y bases de datos de la página web de la BUG.</p> <p>PF4.4 El fondo antiguo de la BUG es uno de los más importantes de España y la BUG es pionera en la integración de los registros del fondo antiguo en el catálogo automatizado general y en la digitalización.</p> <p>PF4.5 Creciente desarrollo de la Biblioteca electrónica para el establecimiento de la enseñanza virtual.</p> <p>PF4.6 La integración de la BUG y el CSIRC (Centro de Servicios de Informática y Redes de Comunicación) bajo el mismo Vicerrectorado de Servicios a la Comunidad Universitaria.</p> <p>PF4.7 Buen nivel de implantación de tecnologías de la información y comunicación, que se traduce en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Equipamiento y programas informáticos muy desarrollados y de primer nivel, incluida red inalámbrica y ordenadores portátiles para préstamo en las bibliotecas.</li> <li>b) Buena calidad de conexiones a la red y programas de gestión científica y bases de datos de fácil uso y muy operativos.</li> <li>c) Destrezas en el uso de las tecnologías por parte del personal.</li> </ul> <p>PF4.8 La buena gestión de las adquisiciones y la reconocida prontitud de la UGR en el pago de las facturas, habiendo sido la BUG pionera en la implantación de la certificación de Biblioteca para la tramitación de facturas de todo tipo de</p>	<p>PD4.1 Tanto la estructura departamental de la UGR como la gran dispersión de centros donde se enseñan o se investigan materias afines dificultan el desarrollo de la colección y una utilización más eficaz.</p> <p>PD4.2 La contribución económica de los distintos Departamentos a la adquisición de material (manuales, monografías, revistas, etc.) no responde a unos criterios generales emanados de la UGR ni está coordinada por la BUG, por lo que existen grandes diferencias entre sus niveles de aportación.</p> <p>PD4.3 Los recursos humanos para la gestión económica son inadecuados y falta definición de funciones a este respecto en el personal existente, ya que en muchos casos sólo el bibliotecario jefe se ocupa de tramitación de facturas, presupuesto, etc.</p> <p>PD4.4 Falta un plan general y una política de desarrollo de la colección adecuado a las necesidades docentes y de investigación y, sobre todo, de aprendizaje. Y falta coordinación en el ámbito andaluz y dentro del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía para que no haya lagunas en determinadas áreas del conocimiento dentro de Andalucía.</p> <p>PD4.5 Debido a la heterogeneidad de los edificios, en algunas bibliotecas se carece de salas de estudio e investigación independientes de las salas de consulta. Y, en algunos casos, el mobiliario es obsoleto, poco funcional y nada estimulador para el trabajo y el estudio.</p> <p>PD4.6 La UGR carece de estrategias en la búsqueda de alternativas a la publicación de los resultados de las investigaciones del Personal Docente e Investigador para el fomento de su difusión gratuita y consiguiente aumento de visibilidad, tareas en las que la BUG podría aportar una contribución relevante.</p> <p>PD4.7 No se dispone de ejemplares suficientes de los libros de texto recomendados por los programas docentes; y, en general, las nuevas titulaciones adolecen de falta de bibliografía adecuada durante los primeros años de implantación.</p> <p>PD4.8 En distintas unidades haría falta un mayor número de medios tecnológicos, como pueden ser terminales o escáneres.</p> <p>PD4.9 El programa de gestión económica "SOROLLA"</p>

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p>materiales de información.</p> <p><b>PF4.9</b> El acceso libre de los usuarios a la mayor parte de los fondos bibliográficos, pese a la gran dificultad por las características de la mayor parte de los edificios de la BUG.</p>	<p>no ofrece actualmente datos de contabilidad analítica.</p>

## 5.5. PROCESOS

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p><b>PF5.1</b> La identificación de los procesos se deriva de la profesionalización de la actividad y de las propias funciones encomendadas a la BUG.</p> <p><b>PF5.2</b> Dada la dispersión de centros y el buen nivel de integración de los mismos en la red de comunicaciones de la UGR, el equilibrio entre centralización y descentralización de determinados procesos técnicos de la BUG resulta adecuado.</p> <p><b>PF5.3</b> Participación activa del personal de Biblioteca para la puesta en marcha de procesos innovadores.</p> <p><b>PF5.4</b> Fuerte exigencia a los distribuidores y proveedores de la BUG y de la UGR en su conjunto.</p>	<p><b>PD5.1</b> Falta un documento marco que, partiendo de la identificación clara de los procesos, constituya un verdadero manual de procedimientos donde se estipule el desarrollo y control de todos los procesos con vistas a la obtención, en su caso, del certificado de calidad.</p> <p><b>PD5.2</b> Poca extensión de la filosofía de la mejora continua mediante grupos de mejora.</p> <p><b>PD5.3</b> Los alumnos se muestran insatisfechos con los medios para presentar quejas y sugerencias, así como con el tratamiento de estas quejas.</p> <p><b>PD5.4</b> Faltan métodos sistemáticos de evaluación de necesidades, en especial en los alumnos de nuevo ingreso, y de actividades compensatorias para cubrir las lagunas específicas que presenten en relación con el uso de los recursos de información disponibles.</p> <p><b>PD5.5</b> Escasa comprensión y sistematización de las listas de distribución como instrumento de comunicación con los distintos grupos de usuarios.</p>

## 5.6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p><b>PF6.1</b> Las encuestas a los usuarios subrayan la importancia que tienen para ellos y el uso que le dan a las instalaciones (comodidad, silencio, horario, puestos de lectura).</p> <p><b>PF6.2</b> Asimismo, los resultados de las encuestas resaltan la importancia y el uso de las monografías y revistas electrónicas.</p> <p><b>PF6.3</b> La accesibilidad del catálogo automatizado a través de Internet.</p> <p><b>PF6.4</b> La normativa de préstamo ordinario (periodos de préstamo, cantidad de documentos, tipología de prestatarios) y el volumen de préstamo interbibliotecario en el caso del personal investigador.</p> <p><b>PF6.5</b> La atención y el trato dispensado por el personal de Biblioteca, según los resultados de las encuestas del PDI.</p>	<p><b>PD6.1</b> Según los resultados de las encuestas, la menor dedicación en general de la BUG al sector alumnos se manifiesta en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Insuficiente atención a la formación de usuarios.</li> <li>b) Baja utilización del teléfono y del correo electrónico para consultas e información.</li> <li>c) Desconocimiento de la existencia de los recursos ofrecidos como pueden ser revistas electrónicas, videos, DVDs y otros materiales audiovisuales en el caso de los alumnos.</li> </ul> <p><b>PD6.2</b> Insatisfacción con el tratamiento de quejas y sugerencias, aunque existan buzones y correo electrónico en el caso de los alumnos.</p> <p><b>PD6.3</b> Disparidad en los niveles de acceso y uso a los nuevos recursos para la docencia y la investigación (bases de datos, revistas electrónicas, etc.).</p>

## 5.7. RESULTADOS EN EL PERSONAL

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p><b>PF7.1</b> La disponibilidad de correo electrónico y listas de distribución internas han mejorado considerablemente la capacidad de comunicación entre el personal para solución de problemas en beneficio de los usuarios.</p> <p><b>PF7.2</b> De acuerdo con los resultados de la encuesta del personal, el clima laboral y relaciones personales, dentro de la BUG, son buenos.</p> <p><b>PF7.3</b> La atención y el trato dado a los usuarios son buenos.</p> <p><b>PF7.4</b> En general, el personal se siente satisfecho en el trabajo.</p>	<p><b>PD7.1</b> Escasez de salas complementarias y salas de formación para usuarios. Falta de comodidad en los espacio de trabajo en algunos puntos de servicio.</p> <p><b>PD7.2</b> Poca participación del personal en asociaciones de carácter profesional.</p> <p><b>PD7.3</b> Planes de formación de la UGR demasiado genéricos.</p> <p><b>PD7.4</b> Las conexiones a la red y la ofimática presentan aspectos mejorables.</p>

## 5.8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p><b>PF8.1</b> La Biblioteca del Hospital Real y su Fondo Antigo como promoción de imagen de la propia BUG y de la UGR por medio de las visitas de personalidades, participantes en congresos, colegios e institutos de toda Andalucía, asociaciones de mayores, etc.</p> <p><b>PF8.2</b> Exposición permanente de obras raras y curiosas y participación en exposiciones de carácter nacional e internacional.</p> <p><b>PF8.3</b> Digitalización del Fondo Antigo.</p> <p><b>PF8.4</b> Relaciones con empresas y colegios profesionales.</p>	<p><b>PD8.1</b> Escaso conocimiento de lo que se publica sobre la BUG.</p> <p><b>PD8.2</b> Escasa participación del personal en congresos, conferencias, etc.</p> <p><b>PD8.3</b> Ausencia de un plan de marketing de la BUG.</p> <p><b>PD8.4</b> Escasa cobertura de los problemas de los usuarios discapacitados, a pesar de la existencia del Servicio de Asistencia a Alumnos Discapacitados (SAADIS).</p>

## 5.9. RESULTADOS CLAVES

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p><b>PF9.1</b> La BUG cuenta con modernos sistemas de gestión que permitirán próximamente una medición amplia y profunda de los servicios prestados.</p> <p><b>PF9.2</b> La BUG está muy orientada al usuario, obteniendo un notable grado de satisfacción de las expectativas y necesidades del personal docente e investigador, Aunque no tanto en lo que respecta a alumnos.</p> <p><b>PF9.3</b> Esfuerzo financiero de la UGR en la participación en el CBUA para compra de paquetes de bases de datos y revistas electrónicas y para la compra de monografías aunque en menor medida para la compra de monografías.</p>	<p><b>PD9.1</b> Ausencia de identificación de evidencias sobre el impacto y la contribución de la BUG al logro de los resultados clave de la UGR en la formación de sus titulados, en la investigación y en los servicios a la sociedad.</p> <p><b>PD9.2</b> La orientación al usuario de la BUG se muestra insuficiente en el sector del alumnado, debido al modelo pedagógico y a la insuficiencia de monografías y a la falta de formación y conocimiento de los recursos disponibles de este sector.</p> <p><b>PD9.3</b> Ausencia de un plan global de desarrollo de las colecciones en el que estén implicados los equipos decanales, las direcciones de departamentos y los grupos de investigación.</p> <p><b>PD9.4</b> Falta de instrumentos formalizados para la medición y seguimiento de la eficiencia y economía de la BUG en la prestación de sus servicios.</p>

## 6. Plan de Mejora

### Siglas:

**CB:** Comisión de Biblioteca

**EGUGR:** Equipo de Gobierno de la Universidad

**EDB:** Equipo de Dirección de la BUG

**FPAS:** Secretariado de Formación del PAS

**JS:** Jefe de Servicios

**JT:** Junta Técnica

### 6.1. LIDERAZGO

ACCIONES DE MEJORA	PRIORIDAD	PLAZO	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
<b>AM1.1 Formular un Plan Estratégico de la BUG en el marco del Plan Estratégico de la UGR.</b>	Alta	Corto	EDB, JS, JT, Personal, CB, EGUGR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del Plan Estratégico.</li> <li>• Difusión del proceso y del resultado.</li> </ul>
<b>AM1.2 Realizar sistemática y periódicamente procesos de autoevaluación y evaluación externa, en combinación con evaluaciones parciales de servicios y áreas temáticas o funcionales.</b>	Media	Medio	EDB, Gab. Evaluación, JS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de evaluaciones realizadas.</li> <li>• Comparación de los datos de cada evaluación.</li> </ul>
<b>AM1.3 Promover mecanismos de seguimiento del cumplimiento de objetivos encaminados a incentivar el trabajo y el rendimiento.</b>	Media	Medio	EDB, Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de objetivos</li> <li>• N° de objetivos por año.</li> <li>• N° de objetivos conseguidos.</li> </ul>



## 6.2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

ACCIONES DE MEJORA	PRIORIDAD	PLAZO	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
AM2.1 El Plan estratégico a elaborar, en relación con este criterio, debe contemplar:	Media	Medio	EDBS, JS, JT, Personal, CB, EGUGR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación grupos de trabajo.</li> <li>• Redacción del plan de comunicación.</li> <li>• N° reuniones celebradas.</li> <li>• N° de comunicaciones realizadas.</li> <li>• Mapa de procesos.</li> <li>• N° de procesos identificados.</li> </ul>
a) Plan integral de comunicación.				
b) Mecanismos para activar la participación de los grupos de interés (sobre todo alumnos) en los canales existentes o buscar canales alternativos.				
c) Fórmulas de revisión colectiva y periódica de los enfoques y despliegue de las políticas y estrategias en todos los niveles de toma de decisiones.				
d) Gestión orientada a procesos clave claramente identificados y articulados con otros procesos y resultados de la UGR en investigación, docencia y aprendizaje.				
AM2.2 Potenciar el mercado actual y buscar nuevos usuarios, animándolos a la participación activa en la definición de la política y estrategia.	Media	Medio	EDB, EGUGR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de grupos de trabajo.</li> <li>• Documentos de estudio.</li> <li>• N° de convenios realizados con otras instituciones.</li> <li>• N° de usuarios externos.</li> </ul>
AM2.3 Activar y potenciar las Comisiones de Biblioteca de Centros y crearlas donde no existan.	Media	Medio	EDB, JS, Personal, Centros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación Comisión de Biblioteca de Centros.</li> <li>• N° de sesiones celebradas.</li> <li>• N° de acuerdos adoptados.</li> </ul>
AM2.4 Formalizar procedimientos homogéneos y estandarizados de recogida de información para la toma de decisiones y para la gestión.	Alta	Corto	EDB, JS, JT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de indicadores.</li> <li>• Creación grupo de trabajo para la recogida y evaluación de la información.</li> </ul>

<p><b>AM2.5 Identificar otras unidades de la UGR, con los que la cooperación de la BUG resulte crítica, para la mejora de los servicios respectivos.</b></p>	Media	Medio	EDB, EGUGR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de grupos transversales.</li> <li>• N° de grupos de trabajo creados.</li> <li>• N° de reuniones por año y grupo.</li> <li>• Acuerdos adoptados por año y grupo.</li> </ul>
<p><b>AM2.6 Crear un grupo de trabajo sobre las implicaciones para la Biblioteca en el nuevo Espacio Europeo de Educación Superior.</b></p>	Alta	Corto	EDB, JS, Personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de grupo de trabajo.</li> <li>• Documentos de trabajo realizados.</li> <li>• N° de reuniones realizadas.</li> </ul>

### 6.3. GESTIÓN DEL PERSONAL

ACCIONES DE MEJORA	PRIORIDAD	PLAZO	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
AM3.1 Impulsar la implantación de la Relación de Puestos de Trabajo.	Alta	Corto	EDB, EGUGR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de puestos que se cubren.</li> <li>Nº de nuevos puestos creados.</li> <li>Nº de promociones realizadas.</li> </ul>
AM3.2 Recoger en un documento básico los principios, derechos y deberes por los que se rige la actividad de la BUG.	Media	Medio	EDB, EGUGR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un manual deontológico.</li> <li>Carta de servicios de la Biblioteca.</li> </ul>
AM3.3 Promover una mayor representación de la BUG en los órganos de Gobierno de la UGR.	Media	Medio	EDB, EGUGR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia/Ausencia de la Biblioteca en órganos de gobierno.</li> </ul>
AM3.4 Programar actividades de formación específicas y complementarias al Plan de Formación del PAS de la UGR, mediante un programa de desarrollo profesional permanente que contemple:	Media	Medio	EDB, Gerencia, FPAS, Personal, JS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción del plan de formación específico de la BUG.</li> <li>Nivel de satisfacción del personal.</li> <li>Plan de comunicación interno.</li> <li>Cuestionario de necesidades.</li> <li>Redacción del documento con el estudio de necesidades.</li> <li>Participación en grupos de mejora.</li> <li>Nº de cursos realizados.</li> <li>Nº de asistentes.</li> </ul>
a) La regulación o planificación de la autoformación y de la formación en línea, con reconocimiento oficial.				
b) El fomento del flujo de información en beneficio de la Biblioteca sobre lo aprendido en los cursos, congresos, etc. para mejorar la calidad de los servicios.				
c) La identificación de las necesidades formativas a través de los Jefes de Servicio, para favorecer la actualización periódica de las capacidades individuales, fundamentalmente en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior.				
d) La participación del personal en asociaciones profesionales.				

e) El fomento, apoyo y reconocimiento de la participación individual en grupos de mejora.				
AM3.5 Incrementar la delegación en la toma de decisiones en el marco de la definición de objetivos y de la implantación de metodologías de análisis de resultados	Media	Medio	EDB, JS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de un plan de comunicaciones periódicas.</li> <li>• N° de reuniones celebradas.</li> <li>• Elaboración de un nuevo organigrama funcional.</li> </ul>
AM3.6 Establecer mecanismos para garantizar una atención adecuada a los usuarios, tanto en turno de mañana como de tarde.	Alta	Corto	EDB, JS, Personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas satisfacción de usuarios.</li> <li>• Encuestas satisfacción del personal.</li> </ul>

## 6.4. ALIANZAS Y RECURSOS

ACCIONES DE MEJORA	PRIORIDAD	PLAZO	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
AM4.1 En relación con los presupuestos y la gestión económica:	Media	Medio	EDB, EGUGR, Decanatos, Dptos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un programa de desarrollo de la colección.</li> <li>• Inversiones realizadas por Departamentos, grupos de investigación, Centros en recursos de información e infraestructuras.</li> <li>• N° de acuerdos de cooperación bibliotecaria.</li> </ul>
a) Partiendo del 2.8 % actual, tratar de ir alcanzando por etapas el 5% del presupuesto de gastos corrientes de la UGR, que propone REBIUN.				
b) Establecer criterios y mecanismos desde la dirección de la BUG para que Departamentos, Institutos y Grupos de investigación contribuyan al desarrollo de la colección.				
c) Articular procedimientos que permitan un reparto del presupuesto equilibrado para las distintas áreas de conocimiento.				
d) Destinar una partida presupuestaria mayor para renovación, mantenimiento y actualización de equipos.				
e) Cooperar con otras bibliotecas universitarias nacionales para conseguir ofertas competitivas en la adquisición de recursos tanto electrónicos como impresos.				
AM4.2 Respecto a las bibliotecas de centros:	Alta	Corto	EDB, JS, Gab. Salud, EGUGR,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de emergencias.</li> <li>• Elaboración de un plan de infraestructuras y mantenimiento.</li> <li>• N° de puntos de servicio acondicionados.</li> <li>• Metros de estanterías</li> </ul>

ACCIONES DE MEJORA	PRIORIDAD	PLAZO	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
				<ul style="list-style-type: none"> <li>incrementados.</li> <li>N° de puestos de lectura/estudiante incrementados.</li> <li>Puestos de lectura/estudiante.</li> <li>Incremento de puestos de lectura por año.</li> </ul>
a) Elaboración de un plan de respuesta ante emergencias y catástrofes que incluya simulacros periódicos.				
b) Climatización de salas, aumento de puestos de lectura y previsión de espacio físico para el crecimiento de la colección.				
c) Creación de espacios polivalentes destinados a formación, trabajos en grupos, audiovisuales.				
<b>AM4.3</b> Respecto a la intervención con otros sectores y servicios:				<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de la colección.</li> <li>Uso de la colección.</li> <li>Inversión en bibliografía básica.</li> <li>Gasto en adquisiciones bibliográficas.</li> <li>N° de desideratas.</li> <li>N° de obras de nuevo ingreso.</li> <li>N° de ejemplares adquiridos.</li> <li>N° de ejemplares duplicados.</li> <li>% de ejemplares duplicados.</li> </ul>
a) Aumentar la comunicación con el profesorado para actualizar y adecuar la colección a la docencia e investigación.	Alta	Corto	EDB, JS, Decanatos, Dptos.	
b) Formalizar y canalizar la información entre los Grupos de Investigación, Departamentos y bibliotecas con el fin de evitar la adquisición duplicada de fondos.				
c) Mayor y mejor integración de la formación de usuarios en el plan de estudios para mejorar el rendimiento académico.				

ACCIONES DE MEJORA	PRIORIDAD	PLAZO	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
<b>AM4.4</b> Siempre que resulte adecuado, desde el punto de vista de la mejora de los servicios, promover, con motivo de remodelaciones de edificios o cambios en la ubicación de los centros, la formación de bibliotecas compartidas, por áreas más que por centros.	Media	Medio	EDB, EGUGR, Decanato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción de un documento que fije los criterios.</li> <li>• N° de puntos de servicio concentrados.</li> </ul>
<b>AM4.5</b> Aplicación y adecuación a las necesidades de la UGR del programa de gestión financiera.	Alta	Corto	EDB, Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de un grupo de estudio.</li> <li>• Desarrollo de la contabilidad analítica.</li> </ul>
<b>AM4.6</b> Promover una mayor integración con las distintas redes de información institucional como puede ser el Centro de Enseñanza Virtual.	Media	Medio	EDB, Vicerrec.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de grupos intersectoriales</li> <li>• Plan de gestión de la información de la UGR.</li> <li>• N° de reuniones.</li> <li>• Plan de actuación.</li> </ul>
<b>AM4.7</b> Potenciar e incentivar las relaciones con las bibliotecas públicas a través de préstamos temporales por bloques temáticos.	Media	Medio	EDB, EGUGR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones realizadas.</li> <li>• Convenios firmados.</li> <li>• Datos estadísticos sobre las acciones realizadas.</li> </ul>

## 6.5. PROCESOS

ACCIONES DE MEJORA	PRIORIDAD	PLAZOS PARA LA EJECUCIÓN	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
<p><b>AM5.1</b> Elaborar un mapa de procesos coherente con las metas y objetivos a alcanzar en el marco del plan estratégico, que contemple:</p>	Alta	Corto	ED, JS, CB, EDB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación Grupo de Trabajo sobre procesos.</li> <li>• Elaboración mapa de procesos.</li> <li>• N° procesos identificados.</li> <li>• N° de documentos elaborados.</li> <li>• N° de procesos mejorados.</li> <li>• N° de propuestas de mejora</li> </ul>
<p>a) Mecanismos de discusión, decisión y difusión de incidencias vinculados a la mejora continua.</p>				
<p>b) Posible centralización de aquellos procesos que facilite el tránsito hacia el bibliotecario temático como exponente del Espacio Europeo de la Educación Superior.</p>				
<p><b>AM5.2</b> Potenciar y apoyar la labor de los grupos de mejora:</p>	Media	Medio	EDB, JS, Personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de grupos de mejora.</li> <li>• Documentos de estudio.</li> <li>• N° de reuniones celebradas.</li> <li>• N° de propuestas presentadas por el personal.</li> </ul>
<p>a) Formalizar la continuidad en la periodicidad de las reuniones de los grupos de mejora.</p>				
<p>b) Fomentar la conciencia personal sobre la importancia de los grupos de mejora.</p>				
<p><b>AM5.3</b> Potenciar el uso de los canales de presentación de quejas y sugerencias, estableciendo un modelo de tratamiento sistemático de las mismas.</p>	Alta	Corto	EDB, JS, Personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de sugerencias.</li> <li>• N° de reclamaciones.</li> <li>• N° de sugerencias/reclamaciones contestadas.</li> </ul>



<b>AM5.4</b> Realizar encuestas sistemáticas entre los usuarios para descubrir su nivel de satisfacción, sus necesidades y sus expectativas respecto del servicio; así como, estudios de mercado entre clientes potenciales (empresas, colegios profesionales, etc.) para detectar oferta de servicios específicos.	Media	Medio	EDB, EGUGR, JS, Gab. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de usuarios.</li> <li>• Documentos elaborados.</li> <li>• Nivel de satisfacción.</li> <li>• N° de encuestas realizadas.</li> </ul>
<b>AM5.5</b> Mejorar la conexión con el Servicio de Contratación y Patrimonio de la UGR para asegurar, tanto la buena calidad de los proveedores como su nivel de satisfacción con el cumplimiento por parte de la UGR.	Media	Medio	EDB, Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo módulo de adquisiciones.</li> <li>• Nivel de satisfacción de proveedores.</li> </ul>

## 6.6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

ACCIONES MEJORA	PRIORIDAD	PLAZO	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
<b>AM6.1 Planificar cursos de formación de usuarios en estrecha colaboración con los Centros y el PDI.</b>	Alta	Corto	EDB, JS, Decanatos, Personal, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de formación de usuarios.</li> <li>• Creación de grupos transversales Biblioteca/PDI.</li> <li>• N° de cursos realizados.</li> <li>• N° de asistentes a los cursos introductorias.</li> <li>• N° de asistentes a cursos específicos.</li> <li>• Ratio asistentes/cursos.</li> <li>• Nivel de satisfacción.</li> <li>• Datos estadísticos.</li> </ul>
<b>AM6.2 Fomentar la participación de los usuarios en encuestas, estudios, etc.</b>	Media	Medio	Todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de grupos transversales Biblioteca/usuarios.</li> <li>• N° de encuestas realizadas.</li> <li>• N° de estudios realizados.</li> </ul>
<b>AM6.3 Mejorar la colaboración y coordinación con el profesorado para la actualización bibliográfica y para la formación de los alumnos en el uso de los recursos de aprendizaje, bajo el impulso del Equipo de Gobierno de la UGR.</b>	Alta	Corto	EGUGR, Personal, Profesorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación grupo de trabajo.</li> <li>• Documentos de estudio.</li> <li>• N° de acciones realizadas.</li> </ul>
<b>AM6.4 Incrementar la dotación de puestos informáticos.</b>	Alta	Corto	EDB, Vicerrec.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de puestos informáticos.</li> <li>• N° de ordenadores adquiridos.</li> <li>• N° de ordenadores renovados.</li> <li>• N° de portátiles adquiridos.</li> <li>• N° de portátiles renovados.</li> <li>• Inversiones realizadas.</li> </ul>
<b>AM6.5 Optimizar el funcionamiento del servicio de reprografías especialmente fotocopiadoras.</b>	Alta	Corto	Gerencia, Centros, Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de averías.</li> <li>• N° de días sin servicio.</li> <li>• N° de quejas recibidas.</li> <li>• N° de fotocopiadoras adquiridas y/o renovadas.</li> <li>• Tiempo de espera.</li> </ul>

## 6.7. RESULTADOS EN EL PERSONAL

ACCIONES DE MEJORA	PRIORIDAD	PLAZO	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
AM7.1 En el marco de una dirección basada en la evaluación del cumplimiento de objetivos y del rendimiento, impulsar:	Alta	Corto	EDB, Personal, FPAS, JS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de formación específico.</li> <li>• N° de cursos específicos impartidos por año.</li> <li>• N° de asistentes a cursos.</li> <li>• Nivel de satisfacción con los cursos.</li> <li>• N° de reuniones celebradas.</li> </ul>
a) Planes de formación específicos para el personal de Biblioteca, especialmente en el Espacio Europeo de Educación Superior.				
b) Reuniones de coordinación, evaluación y participación en fijación de objetivos.				
AM7.2 Mejorar las conexiones a la red y el software ofimático y establecer un plan de adecuación y mejora de instalaciones, según prioridades.	Alta	Corto	EDB, Vicerrec.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de quejas del personal con el equipamiento</li> <li>• N° de cortes de red.</li> <li>• N° de aplicaciones ofimáticas.</li> <li>• Inversiones realizadas.</li> </ul>
AM7.3 Favorecer el clima de comunicación y crítica.	Alta	Corto	Personal Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de comunicación interno.</li> <li>• N° de reuniones celebradas.</li> <li>• N° de quejas recibidas.</li> <li>• N° de quejas satisfechas.</li> </ul>
AM7.4 Redefinir funciones con el fin que el personal debidamente formado pueda ejercer de bibliotecario temático	Alta	Corto	EDB, JS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinición del organigrama funcional de la Biblioteca.</li> </ul>

## 6.8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

ACCIONES DE MEJORA	PRIORIDAD	PLAZOS PARA LA EJECUCIÓN	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
AM8.1 Potenciar las medidas de apoyo a discapacitados mediante mecanismos eficaces de coordinación con los equipos decanales y el profesorado.	Baja	Largo	Todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de acciones realizadas.</li> </ul>
AM8.2 Desarrollar actuaciones para potenciar la imagen que proyecta la BUG:	Baja	Largo	EDB, EGUGR, Personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un plan de marketing.</li> <li>Nº de convenios realizados.</li> <li>Nº de acciones realizadas.</li> <li>Nº de usuarios externos. Registrados.</li> </ul>
a) Aumentar las relaciones con autoridades, empresas y grupos de interés.				
b) Recoger en un documento todo lo publicado sobre la BUG.				
c) Ser más activos en la transmisión pública de los logros de la BUG.				
d) Publicar en la web de la BUG las referencias y el texto completo de las publicaciones del personal de la BUG.				
e) Elaborar un plan de marketing de los servicios de la Biblioteca en el marco de un plan de fortalecimiento de las relaciones de la universidad con la sociedad.				
AM8.3 Elaborar indicadores que midan el impacto de la Biblioteca en la sociedad.	Baja	Largo	EDB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación grupo de trabajo.</li> <li>Definición indicadores.</li> <li>Nº de indicadores.</li> </ul>

## 6.9. RESULTADOS CLAVES

ACCIONES DE MEJORA	PRIORIDAD	PLAZO	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
AM9.1 Mayor orientación al sector alumnos, mediante programas de formación de usuarios dentro de los planes de estudios, de las actividades de innovación docente orientadas a las exigencias del nuevo Espacio Europeo de Educación Superior.	Alta	Corto	EDB, JS, Decanatos, Dptos., Vicerrec. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de formación de usuarios.</li> <li>Nº de grupos transversales creados.</li> <li>Nº de actividades formativas.</li> </ul>
AM9.2 Elaboración de un sistema de indicadores de ayuda a la dirección para la medición del cumplimiento de objetivos y de la eficiencia y la economía de la BUG en la prestación de servicios.	Media	Medio	EDB, JS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de indicadores.</li> <li>Indicadores REBIUN.</li> <li>Nº de indicadores definidos.</li> <li>Benchmarking.</li> </ul>
AM9.3 Identificación y aplicación sistemática de métodos de recogida de evidencias sobre la contribución de la BUG a los resultados claves de la UGR.	Media	Medio	EDB, JS, Otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de indicadores y evidencias.</li> </ul>
AM9.4 Elaborar una política de gestión de la colección, con la corresponsabilidad presupuestaria de equipos decanales, departamentos y grupos de investigación.	Alta	Corto	EDB, JS, EGUGR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción del documento que fije la política.</li> <li>Nº de recursos de información adquiridos.</li> <li>Porcentaje de documentos adquiridos</li> <li>Distribución del gasto.</li> </ul>

## 7. Valoración del proceso de evaluación

El CEI subraya el acierto en la selección de evaluadores externos para el proceso de evaluación de la BUG:

\* D. Joan Bravo Pijoan (Presidente), que une en su persona la experiencia de ser Secretario del Consejo de Dirección de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña y de protagonista importante en el desarrollo de las bibliotecas y de la documentación científica en España en los últimos treinta años.

\* D. Alastair Bainton, Secretario of Society of College, National and University Libraries (SCONUL), cuyo programa de evaluación y de gestión de calidad así como de desarrollo de indicadores de rendimiento y métodos de benchmarking son modélicos.

\* D. Severiano Hernández Vicente, Director del Servicio de Archivos y Bibliotecas de la Universidad de Salamanca, aporta la experiencia de haber sido evaluado en su Biblioteca de acuerdo con el modelo EFQM y haber reorganizado una Biblioteca universitaria de características más o menos parecidas a la BUG.

La organización de la visita se ha desarrollado de acuerdo con los parámetros habituales, aunque la reunión con los jefes de servicio probablemente hubiera resultado más eficaz y fructífera si se hubiese realizado después de la reunión con personal de la Biblioteca. El CEE ha manifestado su satisfacción con el desarrollo del proceso.

Por lo demás, el CEE ha manifestado expresamente una serie de valoraciones positivas acerca de la BUG en relación con determinados criterios EFQM que merece la pena reunir porque dan una visión de conjunto ciertamente positiva, en contraste con la posible interpretación a contrario de las puntuaciones finales otorgadas por el propio CEE.

En el criterio 1 (Liderazgo), el CEE señala niveles básicamente aceptables y los avances muy significativos logrados a raíz de la implantación del sistema de gestión, las políticas de alianzas a nivel andaluz y el liderazgo de destacados miembros del Equipo de Gobierno de la UGR.

Para el criterio 2 (Política y Estrategia), subraya que la reorientación de la política bibliotecaria de la Universidad de Granada comienza a ofrecer resultados significativamente positivos: la política de digitalización del fondo antiguo, el liderazgo en el Consorcio de Bibliotecas Universitarias Andaluzas, y la implantación del sistema In-Reach para gestión del catálogo colectivo, son hitos importantes en el panorama de las bibliotecas universitarias españolas.

En el criterio 4 (Alianzas y Recursos) indica la importancia que tiene el fondo antiguo de la Biblioteca y califica la modernización tecnológica como muy positiva.

En el criterio 6 (Resultados en los clientes), el CEE hace hincapié en la valoración positiva de la actitud del personal por parte de los usuarios y constata que la situación de la BUG se corresponde con la de un amplio número de bibliotecas de universidades históricas que se enfrentan con mayores dificultades que las bibliotecas de universidades de reciente creación.

Y, finalmente, en el criterio 9, afirma que el proceso de modernización de la BUG, llevado a cabo con éxito, ha creado bases sólidas para poder plantearse nuevos objetivos con garantías de lograr resultados positivos. En opinión del CEE, existen bases sólidas para definir un plan estratégico de futuro al servicio de nuevos objetivos en el ámbito del aprendizaje y la investigación para los que la Biblioteca, entre otros, constituye un instrumento esencial.

## 8. Anexos: Tablas

### 8.1 Anexo: Características globales de la Biblioteca

Universidad 

GRANADA
---------

Biblioteca 

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
--------------------------

Año: 2002

Usuarios	59.669	Estudiantes
	3.003	Personal Docente e Investigador
	1.720	Personal de Administración y Servicios
	1.208	Usuarios externos registrados

Instalaciones y equipamiento	23	Puntos de servicio
	22.009	Superficie (m <sup>2</sup> )
	4.180	Puestos de lectura
	139	Pc's + terminales de la Plantilla
	168	Pc's + terminales de uso público

Gastos (Euros)	1.537.590	Monografías
	2.284.978	Publicaciones periódicas
	141.604	Bases de datos
	33.895	Otros materiales documentales

Fuentes de financiación	69%	Presupuesto de la Biblioteca
	9%	Presupuesto de los Centros
	21%	Presupuesto de los Departamentos
	1%	Financiación externa (proyectos, etc.)

Plantilla	162	Plantilla total
	3.908.075	Coste total

Recursos documentales	946.608	Monografías
	17.747	Publicaciones periódicas
	59.564	Material no librario
	126	Bases de datos



## 8.2 Anexo: Indicadores

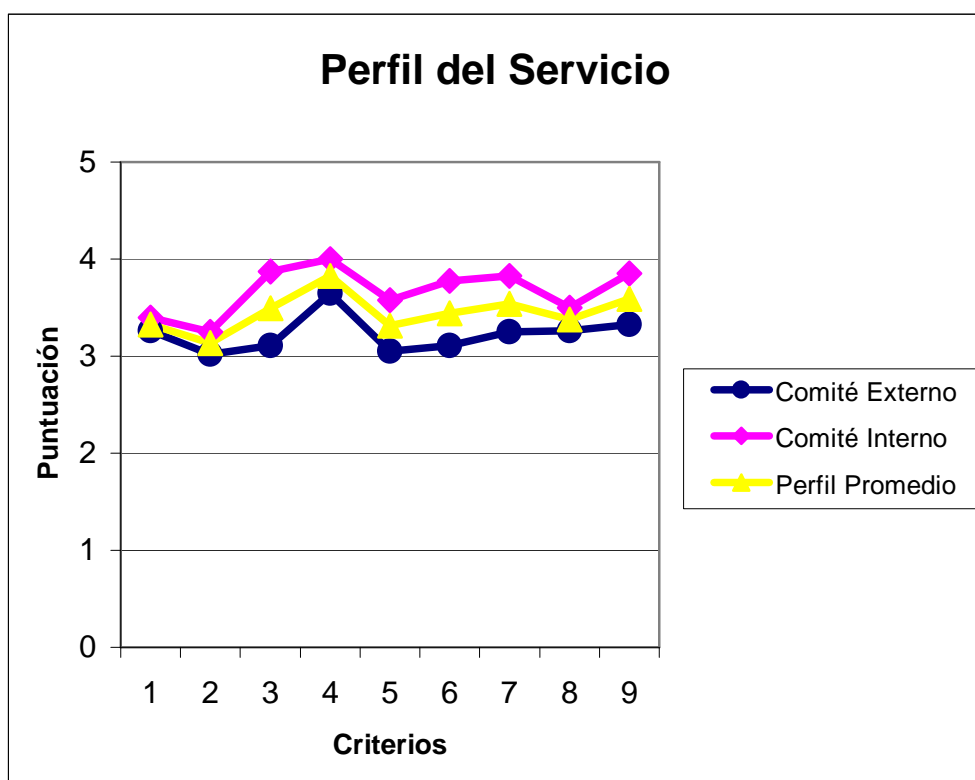
<b>Tabla de indicadores de rendimiento general</b>							
(aprobados por el Grupo de Evaluación de Bibliotecas Universitarias de la UCUA)							
Nº	Indicador	1998	1999	2000	2001	2002	+/-
01	Usuarios potenciales por total de personal (-becarios)	531,86	517,33	522,88	418,35	404,94	+
02	Usuarios potenciales por total de personal (+becarios)	474,87	392,56	403,89	363,48	328	+
03	Gasto en personal (-becarios) por usuarios potenciales	48,09	47,48	38,53	50,45	59,57	+
04	Gasto en personal (+becarios) por usuarios potenciales	48,29	48,34		50,56	59,74	+
05	Usuarios potenciales por espacio total en metros cuadrados	5,12	3,70	3,27	3,26	2,98	+
06	Número de estudiantes (3 ciclos) por espacio total en metros cuadrados	4,71	3,45	3,00	2,98	2,71	+
07	Usuarios potenciales por ordenadores de uso público	621,33	695,17	518,85	639,59	390,48	+
08	Estudiantes por ordenadores uso público	572,21	647,53	476,20	584,85	355,17	+
09	Usuarios potenciales por número de ordenadores (trabajo + público)	291,59	327,14	254,58	293,03	213,68	+
10	Estudiantes (3 ciclos) por número de ordenadores (trabajo + público) (opcional)	268,54	304,72	233,61	267,95	194,36	+
11	Usuarios potenciales por horas de puestos de lectura al año	156,61	192,04	169,74	168,36	190,39	+
12	Usuarios potenciales por puestos de lectura	19,31	15,68	18,10	17,51	15,69	+
13	Gastos en recursos electrónicos sobre total de gastos en recursos de información			1,23	4,09	14,82	+
14	Usuarios potenciales por suscripciones de revistas	8,71	7,89	7,77	5,62	4,68	+
15	Gastos en adquisiciones de recursos de información por usuarios potenciales	35,75	27,14	35,37	45,49	60,95	+
16	Total de revistas vivas por investigadores (Profesores + 3er. ciclo)	1,42	1,45	1,46	2,05	2,41	+
17	Incremento anual de volúmenes (monografías) por usuarios potenciales	0,43	0,58	0,50	0,57	1,60	+
18	Volúmenes informatizados sobre el total del fondo bibliográfico	41,84	46,54	51,41	54,35	55,53	+
19	Usuarios con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales						
20	Alumnos de pregrado con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales						
21	Alumnos de postgrado con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales						
22	Profesores/Investigadores con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales						
23	Total de préstamos al año por usuario potencial	5,72	6,09	6,28	3,98	5,13	+
24	Préstamos interbibl. solicitados a otras bibliotecas por total profesores/invest.	0,65	0,49	0,50	0,47	0,68	+
25	Préstamos interbibl. servidos a otras bibliotecas por préstamos solicitados a otras bibl.	0,96	0,84	0,94	0,76	0,62	+
26	Total de consultas a bases de datos por total de usuarios potenciales	0,53	0,64	1,15	2,32	5,35	+
27	Usuarios potenciales por total de revistas electrónicas		242,68	149,89	30,44	13,89	+
28	Artículos a texto completo de revistas electr. consultados por usuarios potenciales				0,34	1,41	+
29	Visitas a página web/usuario potencial		0,56		1,88	538	+

## 9. Anexo: Documentación utilizada en la evaluación

- ▶ *Actas de la Comisión de Biblioteca Universitaria.*
- ▶ *Actas de Juntas de Facultades y Escuelas Universitarias.*
- ▶ *Actas de la Junta Técnica de la Biblioteca Universitaria de Granada.*
- ▶ *Anuario de la Biblioteca Universitaria de Granada.*
- ▶ *Anuario REBIUN.*
- ▶ *Boletín Informativo de la Universidad de Granada.*
- ▶ *Comunicados y noticias de prensa.*
- ▶ *Documentación administrativa de los diferentes puntos de Servicio.*
- ▶ *Encuestas de Usuarios.*
- ▶ *Estatutos de la Universidad de Granada.*
- ▶ *Guía del Alumno.*
- ▶ *Guía de Evaluación Externa de la UCUA.*
- ▶ *Guía de Evaluación Interna de la UCUA.*
- ▶ *Guía de la Biblioteca Universitaria de Granada.*
- ▶ *Guía de la Universidad de Granada.*
- ▶ *Informe de Autoevaluación de la BUG..*
- ▶ *Informe Externo de la BUG.*
- ▶ *Informes de Evaluación de Centros y Titulaciones.*
- ▶ *Informes de Servicios Transversales.*
- ▶ *Informes de las Jefaturas de Servicio de Bibliotecas.*
- ▶ *Liquidación del Presupuestos de la Universidad de Granada.*
- ▶ *Manuales de Procedimiento.*
- ▶ *Manuales Técnicos.*
- ▶ *Memorias de Actividades de Centros.*
- ▶ *Memorias de Académicas de la Universidad de Granada.*
- ▶ *Memorias de Gestión de la Universidad de Granada.*
- ▶ *Plan de Formación del PAS.*
- ▶ *Presupuesto de la Universidad de Granada.*
- ▶ *Programas Docentes.*
- ▶ *Reglamento del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Granada.*
- ▶ *Reglamento de la Biblioteca Universitaria de Granada.*
- ▶ *Sugerencias y Reclamaciones de Usuarios.*

## 10. Anexo: Perfil de suficiencia de la Biblioteca

El gráfico siguiente representa las valoraciones globales en promedio asignadas por el CEE y el CEI a cada uno de los subcriterios. Se puede observar un paralelismo bastante ajustado entre las puntuaciones de los dos comités. El CEI puntúa ligeramente por encima del CEE. Una medida equilibrada de este proceso es el Perfil Promedio obtenido al ponderar las asignaciones del CEI con las del CEE.





**Informes Finales de Evaluación publicados por la Universidad de Granada:**

Convocatoria 1997:

- Licenciado en Filología Árabe
- Licenciado en Filología Francesa
- Licenciado en Filosofía
- Licenciado en Historia

Convocatoria 1998:

- Diplomado en Estadística
- Licenciado en Bioquímica
- Licenciado en Ciencias Ambientales

Convocatoria 1999:

- Licenciado en Derecho
- Licenciado en Filología Eslava
- Licenciado en Filología Inglesa
- Licenciado en Psicopedagogía
- Maestro, Especialidad Audición y Lenguaje

Convocatoria 2000:

- Análisis Clínicos
- Arquitecto Técnico
- Diplomado en Enfermería
- Diplomado en Fisioterapia
- Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos
- Ingeniero Químico
- Licenciado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos
- Licenciado en Farmacia
- Licenciado en Psicología
- Maestro, Especialidad Educación Musical
- Maestro, Especialidad Lengua Extranjera

Convocatoria 2001:

- Diplomado en Óptica y Optometría
- Diplomado en Relaciones Laborales
- Ingeniero Informático
- Ingeniero Técnico en Informática de Gestión
- Ingeniero Técnico en Informática de Sistemas
- Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte
- Licenciado en Ciencias y Técnicas Estadísticas
- Licenciado en Filología Románica
- Licenciado en Geología
- Licenciado en Pedagogía
- Licenciado en Teoría de la Literatura y Literatura Comparada

Convocatoria 2003:

- Biblioteca Universitaria