

TRABAJO FIN DE MÁSTER

UNED

LA GESTIÓN DE CALIDAD
EN LA BIBLIOTECA DE LA
UNED: EL MODELO EFQM
APLICADO A UN SERVICIO
UNIVERSITARIO

MÁSTER
UNIVERSITARIO EN
DIRECCIÓN PÚBLICA,
POLÍTICAS PÚBLICAS Y
TRIBUTACIÓN
ESPECIALIDAD DIRECCIÓN
Y ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

BEATRIZ
TEJADA CARRASCO

TUTORA: BEATRIZ
RODRÍGO MOYA

1. Palabras Clave	2
2. Introducción, justificación y objetivo de la investigación	2
2.1. La transformación de la universidad española en la segunda mitad del S. XX	2
2.2. Objetivo de la investigación	9
2.3. Metodología aplicada	9
3. El sistema de calidad en la universidad española	10
3.1. Evolución del concepto de calidad	10
3.2. Los primeros planes de calidad implantados en la universidad española	13
3.3. Los orígenes de la evaluación y la calidad en las bibliotecas universitarias españolas	16
4. Instrumentos de gestión de la calidad en las bibliotecas universitarias españolas y el Modelo EFQM	20
4. 1. Elementos de la gestión de la calidad	21
4. 1. 1. La planificación estratégica	21
4. 1. 2. Las cartas de servicios	24
4. 1. 3. Gestión por procesos	27
4. 1. 4. Los grupos de mejora	30
4. 1. 5. Las encuestas de uso y satisfacción	31
4. 1. 6. Sistemas de gestión de quejas y sugerencias	33
4. 2. Modelo EFQM	36
4. 2. 1. Conceptos fundamentales de la Excelencia y elementos básicos del modelo EFQM	37
4. 2. 2. La evaluación con el modelo EFQM	42
5. La Biblioteca de sede central de la UNED	44
5.1. Historia de la Biblioteca de la sede central de la Universidad Nacional de Educación a Distancia	44
5.2. La transformación digital	48
5.3. La Biblioteca de la sede central en el Espacio Europeo de Educación Superior	58
5.4. La cooperación bibliotecaria: principales aliados de la Biblioteca de sede central de la UNED	63
5.5. La apuesta por la calidad	73
5.6. Aplicación de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM en la Biblioteca	76
5.6.1. Agentes facilitadores del modelo EFQM 2013	77
5.6.2. Gestión de datos y definición de indicadores	90
5.6.3. Criterios de Resultados	92
5.6.4. Resultado de la Evaluación 2017 según el Modelo EFQM	98
6. Conclusiones	100
7. Bibliografía	104
8. Anexos	114
9. Siglas, Acrónimos y Abreviaturas utilizadas	116

1. Palabras Clave

Universidades, Bibliotecas universitarias, Espacio Europeo de Educación Superior, Gestión de Calidad, EFQM, Evaluación de servicios, UNED

2. Introducción, justificación y objetivo de la investigación

2.1. La transformación de la universidad española en la segunda mitad del S. XX

El actual sistema universitario español comenzó a desarrollarse en las postrimerías de la Dictadura franquista, experimentando un fuerte impulso con la llegada de la democracia a nuestro país. La creciente demanda de acceso a los estudios universitarios que en la población española se estaba produciendo durante la década de los setenta, hizo que se multiplicara el número de universidades para permitir que un mayor número de españoles accedieran a la realización de estudios superiores. Así, para Hernández Díaz *“al aumentar la demanda de puestos universitarios, en especial en áreas geográficas diferentes a las tradicionales, y como consecuencia inmediata de la LGE, a las ya existentes se añaden nuevas universidades (en un primer momento Málaga, Santander, Córdoba y Extremadura, la Universidad Nacional de Educación a Distancia —UNED— en Madrid, y en años sucesivos las del País Vasco, Baleares, León), de tal manera que entre 1968 y 1973 se crean once nuevas universidades públicas, y siete más entre 1977 y 1982; nacen las Universidades Politécnicas por transformación de los institutos de esta clase ya existentes; se crean extensiones y colegios universitarios en prácticamente todas las capitales de provincia de España, y se incorporan como estudios universitarios, con el carácter de Diplomatura, las Escuelas de Magisterio y las Escuelas Técnicas de grado medio, hasta entonces concebidas con carácter más profesional y al margen de la universidad. De esta manera todos los ámbitos geográficos de España tienen cubierta, al menos inicialmente, la demanda creciente de estudios superiores”*¹.

Vemos como ya se menciona expresamente a la UNED y es que la creación de la misma se produce por el Decreto 2310/1972, de 18 de agosto. En la introducción del

¹ Hernández Díaz, J. M. (1997). La Universidad en España, del Antiguo Régimen a la LRU (1983): Hitos y cuestiones destacadas. Aula: Revista de Pedagogía de la Universidad de Salamanca, nº 9, pág. 42

decreto se señala que “la necesidad de desarrollar uno de los principios básicos de la reforma educativa, el de la igualdad de oportunidades, obliga a instrumentar medios que faciliten el acceso a la educación superior a todos aquellos que, por razones de residencia, obligaciones laborales o cualesquiera otras, no pueden frecuentar las aulas universitarias.”² En dicho Decreto se establecerá que la Universidad Nacional de Educación a Distancia estará inicialmente constituida por las Facultades de Filosofía y Letras, Ciencias, Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, contando con un profesorado propio tanto de los distintos Cuerpos del profesorado universitario reconocidos, como con profesorado contratado. Además, desde su misma creación, aparecen ya alguna de sus señas de identidad, que la diferencian de otras universidades españolas, como son los Centros regionales, a la sazón los actuales Centros Asociados, así como la figura del profesor tutor.

Por otra parte, en lo que al marco jurídico se refiere, las universidades de nuestro país están amparadas por la autonomía universitaria reconocida en el artículo 27 de la Constitución Española de 1978, dentro del derecho a la educación. Este artículo de la Constitución se encuentra dentro del conjunto “de los derechos fundamentales y de las libertades públicas” (Título I, Capítulo II, Sección 1ª) por lo que la propia Constitución ha conferido la máxima protección al ejercicio y también al desarrollo normativo de este derecho. De esta máxima protección conferida por la Constitución Española de 1978 a la autonomía universitaria, deriva, entre otras cuestiones, que esta materia se deba regular mediante ley orgánica.

El primer marco legislativo relevante que debemos señalar en el contexto del desarrollo del actual sistema universitario español es la Ley General de Educación de 1970 que introdujo reformas en la universidad tanto cualitativas como cuantitativas. A continuación, la primera ley constitucional que reguló las universidades fue la Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria (LRU). En esta primera Ley de Universidades de la democracia se produce ya un nuevo reparto de competencias: el Gobierno del Estado se reserva una función de armonización para el conjunto del sistema, función que ejerce a través del llamado Consejo de Universidades. Sin embargo, a la vez se fomenta ya la democratización en el gobierno de la Universidad y se consagra el modelo de Universidad como centro docente y de

² Decreto 2310/1972

investigación que aún tenemos. El contexto político y económico en el que se producen estas dos reformas era diferente, pero en ambos casos la reforma del sistema educativo español pretendía ser uno de los ejes que impulsaran la modernización de nuestro país.

La norma actual que regula el régimen general de las universidades en España, es la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de universidades. Esta Ley se hace cargo ya de la integración del sistema universitario español en el Espacio Europeo común de Enseñanza Superior y pone gran énfasis en la mejora de la calidad de todos los aspectos que conforman el sistema universitario español. Así, veremos más adelante, como se establecen instrumentos tales como la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación para generalizar la evaluación y fomentar la excelencia dentro de nuestras universidades. Estas herramientas no sólo perseguirán mejorar la calidad de la docencia y la investigación, sino también la calidad de la gestión de todos los servicios que integran la universidad, entre ellos las bibliotecas que serán objeto de estudio en este trabajo fin de máster, con especial mención al caso de la Biblioteca de la UNED.

La Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de universidades, además de diversas modificaciones puntuales que ha sufrido desde su entrada en vigor, fue objeto de una importante reforma legislativa en 2007, mediante la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril. La reforma de 2007 tuvo por objeto corregir algunas deficiencias de la norma de 2001 e incorporar elementos de mejora de la calidad universitaria conforme a la armonización del Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Por último, el Real Decreto 43/2015 de 2 de febrero BOE, que modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, en lo que a la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales se refiere.

Por otra parte, hemos de señalar que el desarrollo del estado autonómico conllevó la asunción de competencias de las mismas, a través de sus respectivos estatutos de autonomía, sobre la enseñanza superior. Así, se produjo la transferencia de la titularidad de las diferentes universidades a las comunidades autónomas en las que estaba implantadas territorialmente. Sin embargo, el caso de la UNED es una excepción. Al tener implantación en todo el territorio español, sigue dependiendo en la actualidad del Gobierno Central, junto con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

Por su parte, las bibliotecas universitarias en nuestro país han evolucionado a la par que las instituciones de enseñanza superior de las que forman parte, por lo que podemos decir que el fortalecimiento del sistema bibliotecario universitario español en las últimas décadas del Siglo XX ha sido muy potente. Partíamos, como destaca la bibliotecaria

Moralejo Álvarez en su artículo *La Biblioteca Universitaria en España: entre tradición y renovación*, de una situación en la que la creación de la mayoría de las bibliotecas de las nuevas universidades en nuestro país se realizó sin una planificación previa y sin la redacción de un proyecto para la misma. Así mismo, hubo Estatutos de creación de universidades en los que no se recogió el servicio de biblioteca, mientras la LRU únicamente mencionaba a la biblioteca para referirse al patrimonio universitario.

Esta situación de poca profesionalización y dispersión de los fondos documentales en los despachos de los departamentos de las universidades, se ha transformado hasta encontrarnos en la actualidad con unas bibliotecas universitarias que son la vanguardia de la aplicación de las tecnologías para la prestación de servicios bibliotecarios en nuestro país, que ofrecen importantísimas colecciones³ tanto para el aprendizaje como para la investigación, que integran fondos físicos y recursos electrónicos (revistas de texto completo, libros electrónicos, bases de datos,...) ; con servicios presenciales y *on line* de referencia y de apoyo a la docencia y la investigación; o programas de formación en competencias informacionales, entre otros. Esta importantísima transformación tiene como pilares básicos la profesionalización en la gestión, tanto por la especialización de los bibliotecarios, la existencia de presupuestos propios, la cooperación entre las bibliotecas universitarias españolas y la aplicación de modelos de evaluación de la calidad de los que hablaremos más adelante y en los que las bibliotecas universitarias han sido pioneras en la administración pública.

En 1980 se celebró el coloquio *La Biblioteca en la Universidad*, organizado por el Ministerio de Cultura, a partir del cual se constituyó un grupo de trabajo que elaboraría el informe homónimo en que se abordó la situación de este tipo de bibliotecas en España, y se presentaban unas recomendaciones para su organización y funcionamiento.

Por otra parte, la ausencia de mención a la biblioteca en la redacción de la LRU de 1984 provocó una reacción entre los máximos responsables del sector y generó un movimiento de asociacionismo entre varios directores de bibliotecas universitarias que comprendieron que era la manera más eficaz de influir y corregir esta omisión. Su

³ La evolución de las colecciones de las bibliotecas universitarias en España puede seguirse a través de las estadísticas de REBIUN. Durante años estos datos se publicaron en el conocido Anuario Estadístico de las Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas que terminaría integrándose en el Memoria Anual de Actividades de REBIUN. En la actualidad los resultados estadísticos de todas las bibliotecas miembro son consultables online a través de una potente base de datos: <https://Rebiun.um.es/Rebiun/admin/ManageIndicatorsPage>

objetivo era conseguir transformar las bibliotecas universitarias españolas en organizaciones modernas con recursos presupuestarios específicos que les permitieran una gestión planificada y eficiente. Este movimiento informal fue el embrión de la Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (Rebiun) que se constituiría como organismo estable en el que actualmente están representadas todas las bibliotecas universitarias y científicas españolas. Hasta llegar a convertir a Rebiun en la red más fuerte, las bibliotecas universitarias de nuestro país debieron recorrer un largo camino de colaboración en diferentes iniciativas y proyectos de los que cabe destacar:

En 1986 el Ministerio de Cultura organizó unas *Jornadas de trabajo sobre Bibliotecas Universitarias* cuyo resultado fue la publicación de unas recomendaciones que sirvieron de base para la redacción de los reglamentos de muchas de ellas.

En 1988, se publicó el estudio *Situación actual de las Bibliotecas Universitarias*, que recogía un gran número de datos, así como los de algunas bibliotecas europeas y americanas que servían de referencia, y finalizaba con un estudio comparativo con los datos recogidos en 1980 para comprobar la evolución del sector. Sería Rebiun la que asumiría la importancia de disponer de datos uniformes, sistemáticos y globales para evaluar el servicio que se ofertaba y a partir de 1994 publicaría en papel el *Anuario Estadístico de las Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas*.

Otro hito importante para fortalecer la incipiente colaboración fue la aprobación de un *Código de Préstamo Interbibliotecario Interuniversitario* en el año 1990. El préstamo interbibliotecario es la forma más elemental y antigua de cooperación entre bibliotecas y consiste en que una biblioteca obtiene de otra un documento que no se halla en sus fondos. La relevancia de este código se debe a que plasma el espíritu de colaboración que ha movido a los directivos de las bibliotecas universitarias en nuestro país.

Un nuevo paso adelante fue la creación del catálogo colectivo de REBIUN en el año 1992 que hoy en día recoge más de 34 millones de registros bibliográficos que comprenden 14 millones de monografías diferentes, y más de 350 mil registros de revistas y publicaciones seriadas y que permite consultar *online* desde un único punto los fondos bibliográficos de todas las bibliotecas miembro⁴.

⁴ Datos tomados de la información publicada en la web del catálogo: <https://www.rebiun.org/grupos-trabajo/catalogo-colectivo>

En 1997 Rebiun elaboró el documento *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*, publicado por la Dirección General del Libro y las Bibliotecas del entonces Ministerio de Educación y Cultura, del que habría una 2ª ed. en 1999. Este informe tenía un fin de normalización del servicio bibliotecario que se prestaba en las universidades de nuestro país para ofrecer una calidad mínima igual en todas las universidades. Uno de los apartados de este texto está dedicado a los servicios y en el mismo se insta a que todas las bibliotecas presten los siguientes: horarios amplios a lo largo de todo el año, préstamo de documentos, información y referencia, formación de usuarios y facilidades para el estudio. Además, se aportan normas y criterios de aplicación para el desarrollo adecuado de estos servicios.

Este documento sería uno de los primeros de una larga serie que actualmente sigue elaborando Rebiun y que, con un carácter orientativo, pretenden servir de ayuda o guía a las bibliotecas universitarias y científicas españolas en diferentes líneas de actuación. Más adelante, cuando hablemos de la implantación de modelos de calidad en las bibliotecas universitarias de nuestro país, nos referiremos a varios de ellos.

A finales del S. XX las bibliotecas universitarias españolas ya eran organizaciones completamente profesionalizadas, automatizadas y que respondían plenamente a la definición que la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA)⁵, ofrecía entonces:

"La biblioteca universitaria es aquella que debe reunir, organizar y difundir cuanta documentación sea precisa para las tareas docentes e investigadoras de la comunidad universitaria, de manera que proporcione la cobertura documental indispensable a todo trabajo de investigación, además de prolongar y completar las enseñanzas de las aulas"

En este sentido, Gómez Hernández (2002) decía que "las bibliotecas universitarias desde finales de los noventa realizan planes de evaluación, estudios de usuarios y están implantando programas de calidad. Además, han incorporado los recursos electrónicos (revistas de texto completo *on line*, bases de datos, servicios de difusión selectiva, referencia electrónica), convirtiéndose en los principales centros de investigación y documentación científica del país, con bibliotecas digitales tanto de materiales para

⁵ La *International Federation of Library Associations and Institutions*, denominada en español Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas, se creó en 1927 y es la organización internacional más importante en el ámbito bibliotecario. Representa los intereses de las bibliotecas y centros de documentación y sus usuarios, promueve estándares de calidad y potencia las buenas prácticas en los servicios de información y documentación.

alumnos como de recursos de investigación. Todo ello configura un gran avance, acompañado al de la mejora de sus edificios e instalaciones, que tiene que ir acompañado por los cambios en la gestión (que se van dando a través de la evaluación), y en el campo docente, por cambios pedagógicos y una mayor colaboración docentes-bibliotecarios”⁶.

Sin embargo, sólo unos años después, en el primer Plan Estratégico de Rebiun, que se desarrollaría entre el 2003 y el 2006, se incluía una nueva definición de biblioteca universitaria que respondía al cambio de paradigma que la enseñanza universitaria estaba viviendo con la implantación del EEES y el paso de un sistema educativo basado en la docencia a un sistema enfocado en el aprendizaje:

"La Biblioteca es un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad /Institución en su conjunto.

*La biblioteca tiene como misión facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de creación del conocimiento a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad/institucionales, realizando las actividades que esto implica de forma sostenible y socialmente responsable."*⁷

Del concepto de biblioteca como centro de soporte a la docencia y la investigación, se pasa a la biblioteca como Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), otorgando a la biblioteca universitaria un papel activo y participativo en los procesos nucleares de la universidad. El reflejo de esta transformación es el nuevo modelo de biblioteca que podemos ver en nuestras universidades. Estas bibliotecas son un lugar de encuentro y comunicación de la comunidad universitaria, con unas instalaciones abiertas que disponen de un equipamiento renovado a partir de una fuerte apuesta tecnológica en sus servicios, con recursos de todo tipo disponibles, amplios horarios, y con una biblioteca digital que aglutina los sistemas de información para cualquier forma de aprendizaje e investigación.

⁶ Gómez Hernández, José A. Gestión de Bibliotecas. Págs. 321-322

⁷https://www.Rebiun.org/sites/default/files/2017-11/2013%20Definici%C3%B3n%20de%20Biblioteca_0.pdf

2.2. Objetivo de la investigación

En este contexto de transformación de la universidad en el que nace la UNED y la posterior implantación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) en nuestro país, acompañado con la implantación de programas de evaluación de la calidad, es en el que se enmarca el presente trabajo. El objetivo del mismo es estudiar el marco de la gestión de calidad en la universidad española y sus bibliotecas, revisando en particular el caso de la Biblioteca de la sede central de la UNED del que se analizará la implantación de su actual modelo de calidad y la repercusión que éste ha tenido en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Para valorar la gestión de calidad y los procesos de evaluación de la Biblioteca, se ha revisado la bibliografía principal producida sobre calidad en la universidad española, particularmente la referida a la aplicación práctica del modelo EFQM a la gestión de las bibliotecas universitarias españolas. Esto ha permitido conocer los conceptos clave, así como las principales herramientas puestas en marcha para la gestión de calidad. Así mismo, en el curso de la investigación se ha profundizado en la evolución histórica del servicio de Biblioteca de la sede central de la UNED, desde su creación hasta el momento actual. El análisis detallado de ambas cuestiones refleja un fuerte impulso innovador en la institución y un alto estándar de profesionalización en la gestión asociada al control efectivo de datos para la toma de decisiones.

2.3. Metodología aplicada

La metodología aplicada en este trabajo es la triangulación metodológica o validación convergente de los resultados obtenidos durante el estudio⁸. Para ello, en el presente trabajo se desarrollan las siguientes líneas de estudio:

- La gestión de calidad en el entorno universitario español.
- El modelo EFQM aceptado como principio nomológico en la investigación

⁸ “El fundamento de estas técnicas subyace en la idea de que cuando una hipótesis sobrevive a la confrontación de distintas metodologías tiene un grado de validez mayor que si proviene de una sola de ellas.[...] La extensión del concepto triangulación a las ciencias sociales implica, en consecuencia, que cuanto mayor sea la variedad de las metodologías, datos e investigadores empleados en el análisis de un problema específico, mayor será la fiabilidad de los resultados finales. El prefijo "tri" de triangulación no hace referencia literalmente a la utilización de tres tipos de medida (Oppermann, 2000), sino a la pluralidad de enfoques e instrumentos de investigación, como una estrategia que combina el uso de varios métodos en el estudio de un mismo objeto”. Rodríguez Ruiz, Óscar (2005).

- La perspectiva de la biblioteconomía sobre la evolución de los servicios de acceso a la información académica en las instituciones de educación superior españolas.
- El estudio de caso, desde la óptica de la gestión de calidad y la biblioteconomía, de la Biblioteca de la sede central de la UNED.
- La experiencia personal adquirida a lo largo de casi 20 años prestando servicios en dicha Biblioteca y la participación activa en los procesos de evaluación y en la gestión del sistema de calidad y las herramientas utilizadas.

En cuanto al modelo utilizado de explicación científica, el modelo nomológico deductivo⁹ ha servido para realizar la integración de las líneas de estudio señaladas.

3. El sistema de calidad en la universidad española

3.1. Evolución del concepto de calidad

El concepto de calidad ha ido evolucionando y ampliando sectores de análisis y de aplicación del mismo. En las primeras décadas del S. XX, el concepto de calidad se circunscribe al ámbito de la producción de bienes en la industria. Al finalizar el proceso de producción, se comienza a realizar un control del producto ya fabricado, antes de su comercialización, para comprobar si cumplía con los estándares definidos. Posteriormente, el foco del control de calidad pasará del producto final, al momento anterior del proceso: la etapa de producción. Este desarrollo metodológico, se conoce como el estadio de control estadístico de la calidad que permitió un mayor control de la estandarización del producto fabricado, lográndose diseños de piezas que permitieron el intercambio de componentes.

En el afán por asegurar la calidad en la producción, se aplicó este concepto en todas las etapas del ciclo del producto dentro de la organización: diseño del producto, diseño de procesos, producción, venta y servicio postventa. Este estadio que comenzó a mediados de la década de los 50, se extiende hasta el momento actual gracias a la

⁹ El modelo de explicación nomológica-deductivo de la ciencia fue formulado por el filósofo de la ciencia Carl G. Hempel, según el cual puede aplicarse tanto a hechos como a leyes. En este modelo de explicación, la ocurrencia del fenómeno que se pretende explicar puede afirmarse con certeza a partir del conocimiento de las leyes universales y demás condiciones que le afecta. Así, se deduce el *explanandum* (enunciado que describe el hecho a explicar) del *explanans* (condiciones generales particulares y leyes.).

formalización de los estándares que debe cumplir un sistema de calidad tales como las normas ISO de la serie 9000. El control de calidad se enfocaba a la detección de defectos, a que el producto sea conforme al diseño. El concepto de calidad irá evolucionando y en el ciclo de la producción se introducirá la innovación permanente y la mejora continua, incluyendo transversalmente las expectativas del cliente que se tratarán de alcanzar o incluso superar. La última formulación de la calidad, que pone el énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor, es aquella que se concibe como la creación de valor para todos los grupos de interés.

A partir de los años 80 se empieza a hablar de calidad también en la prestación de los servicios. En la concepción de Zeithaml y Bitner (2002), el concepto de servicio se compone de acciones, procesos y ejecuciones intangibles que comprenden hechos y acciones que se realizan para y con los clientes o usuarios. Antes de utilizarlo, el posible cliente se crea unas expectativas sobre el mismo que son las creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencias contra los cuales se juzga su desempeño. El concepto de calidad se orienta así a la satisfacción del usuario, lo que implica contar con métodos que permitan conocer y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios. La prestación efectiva del servicio generará una percepción en la persona receptora, siendo así la calidad el grado de coincidencia entre las expectativas y la experiencia vivida. Así, “alcanzar el máximo nivel de calidad en cada una de las características del producto, además de muy costoso, puede no aportar satisfacción al cliente. Un producto de calidad no es aquel con la mejor calidad de diseño, sino aquel que satisfaga realmente los requisitos del cliente en prestaciones, precio o uso previsto [...]. La calidad no es lujo o sofisticación necesariamente, si el cliente no lo pide”¹⁰. Esta concepción de la calidad sigue el ciclo de William E. Deming¹¹ que se utiliza para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas: la planificación (P), la ejecución (D), la evaluación (C) y la mejora (A).

¹⁰ Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2006). Pág. 165.

¹¹ William Edwards Deming (1900 – 1993) fue un estadístico estadounidense que desarrolló su trabajo en la industria manufacturera japonesa. Allí transmitió y llevó a cabo los principios de gestión del control estadístico de procesos, precursor de la Gestión de Calidad Total. Definió el famoso ciclo *Plan-Do-Check-Act*, conocido popularmente como el “Ciclo Deming”, que es un sistema que busca la optimización constante de las actividades empresariales a través de las cuatro mencionadas etapas: Planificar – Hacer – Verificar – Actuar, y los 14 Principios de Deming en gestión.

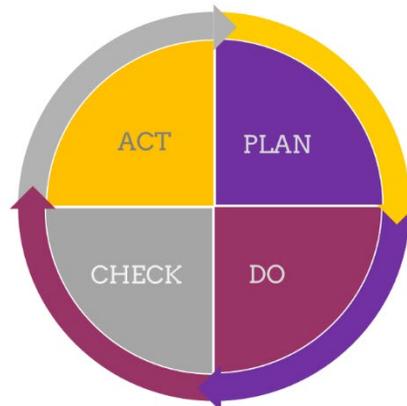


Figura 1. Ciclo PDCA o círculo de Deming de mejora continua.

En el contexto universitario de nuestro país podemos ver que se han vivido etapas parecidas a las vistas en la producción de bienes en lo que al concepto de calidad se refiere. “Los profundos cambios que se han producido en las últimas décadas en las universidades europeas han facilitado que se pase del paradigma de cantidad al de calidad. Es decir, hace unos años el objetivo prioritario consistió en posibilitar un mayor acceso de estudiantes a la universidad; en la actualidad, y una vez alcanzado este primer objetivo, lo que se persigue es mejorar los servicios que la universidad presta a la sociedad. Una de las herramientas para conseguir este cambio, y con ello transformar la cultura universitaria, ha sido la institucionalización de la evaluación, entendida como una herramienta para la mejora continua”¹². Como vemos, esto entronca con la creación de universidades que hemos descrito que se produjo en nuestro país a partir de la década de los setenta y los primeros años de la democracia. Al igual que en un primer momento la producción de bienes se centró en satisfacer una creciente demanda de productos en el mercado, una vez éste alcanza la saturación en lo que a la cantidad se refiere, es entonces cuando el factor de la calidad cobra peso y se convierte en factor diferencial. Algo parecido ha sucedido en nuestro país con un bien tan particular como es la educación superior al que algunos teóricos consideran muy difícil aplicarle la gestión de calidad por lo difícil de su definición; mientras otros creen que es posible aplicar la evaluación de la calidad mediante la definición de indicadores que midan los resultados académicos, opción que se impuso.

¹² Trinidad Requena, A.; Ayuso Sánchez, L.; Gallego Martínez, D.; García Moreno, J. M. (2003). Pág. 83

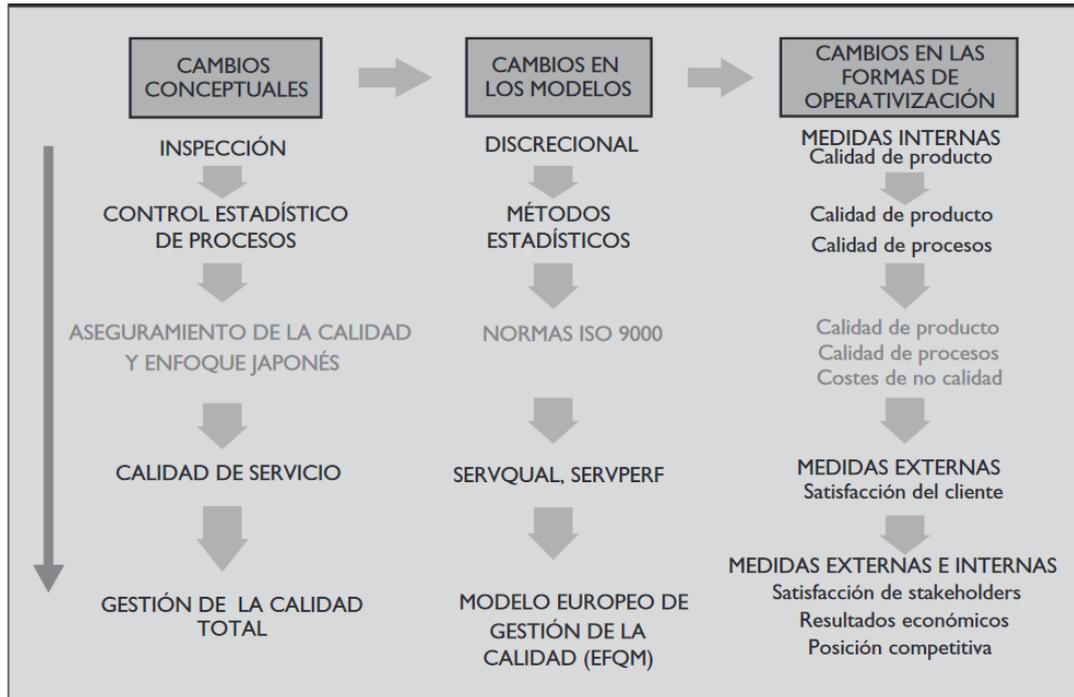


Figura 2. La calidad según sus etapas de desarrollo
(Fuente: Camisón, C.; Cruz, S. y González, T., 2006)

3.2. Los primeros planes de calidad implantados en la universidad española

El I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU) fue aprobado en 1995, tenía carácter voluntario, evaluaba todas las funciones de la universidad y tomaba las titulaciones como centro de análisis. El PNECU se desarrolló entre los años 1996-2000, y en 1997 tuvo lugar la primera convocatoria, a la que seguirían otras en los años 1998, 1999 y 2000, que permitían a las universidades presentar proyectos en los que se evaluaran las titulaciones, los departamentos, los servicios, o la universidad en su conjunto.

El paso previo al inicio del proceso de evaluación consistía en que la universidad en cuestión presentará un proyecto en el que se determinaran las titulaciones objeto de evaluación, la estructura organizativa y método de evaluación, conforme a las Guías de Evaluación que elaboraba el Consejo de Universidades para las convocatorias. La Guía constituía un instrumento para la evaluación de las universidades que marcaba directrices metodológicas y de organización para todo el proceso, aplicables a los tres pilares sobre los que se sustenta cualquier universidad: la docencia, la investigación y la gestión. El proceso de evaluación se iniciaba con una primera fase de revisión interna denominada Autoevaluación. Esta primera fase se desarrollaba a través de un Comité de

Evaluación Interno de la universidad que elabora un informe en el que se describían los objetivos y la situación de cada unidad de evaluación, se valoran las fortalezas y debilidades de la titulación y de los departamentos, y se realizan propuestas concretas para mejorar la calidad.

La segunda fase consistía en una evaluación externa realizada por un Comité propuesto por el Consejo de Universidades e integrado por un experto académico, un representante del mundo empresarial y un experto en metodología de la enseñanza y evaluación universitaria. La unidad evaluada recibía la visita de dicho Comité que realizaba entrevistas a miembros de todos los estamentos de la comunidad universitaria. La información obtenida durante la visita se contrastaba con la contenida en el informe de autoevaluación. Las conclusiones se plasmaban en un informe de evaluación externa donde se valoran los objetivos, la situación, los puntos fuertes y débiles, al mismo tiempo que se formulan recomendaciones para mejorar la calidad. El proceso de evaluación concluía con la redacción, por el Comité de Evaluación de la Unidad Evaluada y en su caso de la Universidad, de un Informe final de carácter público que integraba todos documentos generados en las diferentes fases de la evaluación.

Anualmente, se elaboraba un Informe anual sobre la situación del PNECU que aprobaba el Consejo de Universidades, y que recogía los resultados globales del Plan.

El II Plan de la Calidad de las Universidades se proponía continuar con el camino abierto por el PNECU y homogenizar las metodologías e instrumentos de calidad con los existentes en el entorno europeo. Tuvo una duración de cinco años comprendidos entre el 2001 y el 2006. Este II Plan realizó convocatorias anuales para permitir así que la mayor parte de las titulaciones y departamentos de las Universidades españolas, tanto públicas o privadas, pudieran definitivamente incorporarse a los procesos de evaluación.

El II Plan de la Calidad de las Universidades tenía como objetivos:

“a) Continuar con la evaluación institucional y fomentar la implantación en las Universidades de sistemas de calidad integral para la mejora continua.

b) Promover la participación de las Comunidades Autónomas en el desarrollo y gestión del Plan propiciando la creación de entidades autonómicas dedicadas a tal fin, con el objeto de crear una Red de Agencias de la Calidad Universitaria coordinada por el Consejo de Universidades.

c) Desarrollar metodologías homogéneas con las existentes en la Unión Europea, que permitan establecer estándares contrastados para la acreditación de la calidad alcanzada.

d) Implantar un sistema de información a las Universidades, a las Administraciones públicas y a la sociedad, basado en la evaluación por resultados y apoyado en un catálogo de indicadores, que pueda servir de base para la toma de decisiones en el ámbito de sus respectivas competencias.

e) Establecer un sistema de acreditación de programas formativos, grados académicos e instituciones que permita garantizar la calidad en conformidad con estándares internacionales, abarcando también programas de doctorado y formación de postgrado.”¹³

Para el sector de las bibliotecas, este segundo plan recogía una importante novedad: un programa específico para la evaluación de estas, frente al primer plan en que lo hacían dentro del programa general de los servicios universitarios. Además, se contemplaba la posibilidad de evaluar sólo una parte del servicio de biblioteca, así como hacerlo dentro de la evaluación de las titulaciones.

La Ley Orgánica de Universidades (LOU), aprobada en diciembre de 2001, incluía, como una de las principales innovaciones, la introducción en el sistema universitario de mecanismos externos de evaluación de la calidad de la docencia, conforme a criterios objetivos y procedimientos transparentes. Para ello, contemplaba la creación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). Así, en 2003 se derogó el RD del II Plan de la Calidad de las Universidades, para que los objetivos de dicho Plan fuesen asumidos por la ANECA.

La ANECA, actualmente un organismo autónomo¹⁴ adscrito al Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, se define como: “*el órgano de evaluación de la calidad de la educación superior de alcance nacional encargado de realizar actividades de evaluación, certificación y acreditación, del sistema universitario español con el fin de su mejora continua y adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)*.”¹⁵

¹³ Real Decreto 408/2001, Art. 1.

¹⁴ Su actual estatuto fue aprobado mediante el Real Decreto 1112/2015, de 11 de diciembre.

¹⁵ Definición ofrecida por la propia ANECA en su página web: <http://www.aneca.es/ANECA/Quienes-somos/Presentacion>

La ANECA desarrolla procedimientos de evaluación de:

- Enseñanzas conducentes a títulos oficiales de grado, máster y doctorado.
- Órganos y procesos académicos de carácter institucional.
- Candidatos a convertirse en profesor universitario en sus diversas categorías.
- Los resultados de la investigación de los profesores universitarios y personal investigador, a través de la Comisión Nacional de Evaluación de la Actividad Investigadora (CNEAI).

A la finalización del II Plan, todavía podía decirse que “el escepticismo, cuando no clara resistencia, de los miembros de la comunidad universitaria, especialmente del PDI, y la escasa permeabilidad del sistema no posibilitaron la impregnación de la cultura de la calidad en todos sus estratos o niveles y en todas las unidades.”

3.3. Los orígenes de la evaluación y la calidad en las bibliotecas universitarias españolas

El crecimiento en cantidad y servicios dentro de las bibliotecas universitarias en nuestro país está vinculado a la reforma del sistema universitario español y la creación de las nuevas universidades de la que ya hemos hablado. La década comprendida entre el año 1985 y 1995 fue “una época de crecimiento caracterizada por la consolidación de direcciones de bibliotecas, la creación de los servicios técnicos, la automatización y la ampliación y construcción de nuevas bibliotecas. Lógicamente los esfuerzos del período se dirigieron antes a la creación de servicios que a su reorganización y al incremento cuantitativo antes que a la mejora cualitativa”¹⁶. No fue hasta finales de los años 90 que se realizaron los primeros casos de evaluaciones de bibliotecas y es a partir del año 2000 cuando poco a poco las evaluaciones institucionales se van haciendo más frecuentes.

“El análisis de estos primeros informes finales ya apuntaban la necesidad de una transformación del sistema bibliotecario sustentado en el marco de una planificación estratégica, que definiera la misión, visión, metas, plan de acción de la biblioteca y recogiese las expectativas de los diferentes colectivos y grupos de interés implicados, la sistematización y normalización de los procesos de trabajo vinculados a la automatización integral, la definición de una política de colecciones, que enfatice el uso

¹⁶ Pinto Molina, M.; Balagué Mola, N.; Anglada i de Ferrer, L. M. (2007). Pág. 364.

de los recursos electrónicos, y la dotación de nuevos espacios concebidos para la prestación de nuevos servicios acordes con los postulados de la convergencia europea.”¹⁷ Así, vemos que Pinto, Balagué y Anglada apuntan, con todos los elementos enumerados en su análisis, a la necesidad de implantar un sistema global de gestión de la calidad en las bibliotecas universitarias de nuestro país. Dicho sistema podría definirse como “el resultado de la implementación de un conjunto de procesos estructurados que sirven para planificar, dirigir, comunicar, controlar y mejorar la calidad en una organización. El enfoque de procesos ayuda a recoger, organizar y distribuir la información adecuada a las personas adecuadas, en las mejores condiciones de costes y de tiempo, con la finalidad de poder tomar las decisiones más adecuadas.”¹⁸

En este sentido, tanto las iniciativas del Ministerio de Educación, primero a través de su II Plan de Calidad de la Universidades Españolas y la ANECA; y por otra parte REBIUN, que asumió colectivamente el reto, contribuyeron a que las diferentes bibliotecas universitarias de nuestro país pudieran dar este salto a la prestación de servicios de calidad. En el año 2001, REBIUN presentó la *Guía de Evaluación de Bibliotecas*, propuesta dentro del II Plan de Calidad de la Universidades Españolas y realizada por la *Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya*. Esa guía partió de las experiencias de evaluación realizadas en diversas universidades. En 2003, para de impulsar la evaluación continua y la mejora del servicio de biblioteca en la universidad, el entonces denominado Ministerio de Educación, Ciencia y Deportes creó un programa específico denominado Certificación de la Calidad de los Servicios de Bibliotecas al que podían optar bibliotecas que ya hubieran pasado por un proceso de evaluación. El certificado tenía una vigencia de tres años y contemplaba la posibilidad de obtener subvenciones para financiar la mejora del servicio de bibliotecas. Fueron veinticinco bibliotecas las que consiguieron la certificación en alguna de las tres convocatorias que se celebraron en 2003, 2005 y 2006¹⁹.

Simultáneamente, el propio REBIUN comenzaría a trabajar con uno de los elementos clave para la gestión de calidad, el plan estratégico. El primer plan estratégico abarcaría el período comprendido entre 2003-2006. A éste le sucedería el II Plan Estratégico Rebiun que se desplegó entre el año 2007 y el 2010, mientras que el III

¹⁷ Pinto Molina, M.; Balagué Mola, N.; Anglada i de Ferrer, L. M. (2007). Pág. 369

¹⁸ Balagué, N. Rey, C. Falomir, V. (2006). Pág. 2

¹⁹ Estos datos se recogen en Moscoso, P. Martínez del Valle, C. (2008). Pág. 168.

Plan Estratégico de Rebiun abarcó el período 2012-2020, coincidiendo su finalización con la del Programa Marco europeo de investigación e innovación Horizonte 2020. El IV Plan Estratégico Rebiun fue aprobado en la Asamblea de 2019, pero tuvo que ser retirado y revisado debido a los cambios de estatus de Rebiun dentro de la CRUE y a la irrupción de la crisis provocada por el COVID-19. En el mes de julio de este 2021 ha visto la luz definitivamente.

Cuando ANECA inició en 2006 un programa específico para la evaluación del servicio universitario de biblioteca se abrió una nueva etapa en la gestión de las bibliotecas universitarias de nuestro país. Además, ANECA firmó un convenio con el Club Excelencia en Gestión (CEG), del que hablaremos más adelante, para que fuera éste quien desarrollara este programa de evaluación de servicios universitarios y unidades de gestión que incluía a las bibliotecas. A diferencia de las experiencias previas impulsadas por el Ministerio, “el fin último de la evaluación no es diseñar un plan de mejoras, sino valorar el grado de madurez del sistema de gestión a partir de los criterios que recoge el modelo EFQM, asignando una puntuación a cada uno de ellos. Así, la fase de evaluación interna consiste básicamente en contrastar la realidad de la biblioteca con un ideal de excelencia”²⁰. El sistema partía de la autoevaluación de la biblioteca y definía los parámetros que debía tener presentes para evaluar el grado de madurez del sistema de gestión de la organización.

A finales de ese 2006, la situación dentro de las bibliotecas universitarias en España era muy diversa. Mientras algunas no habían pasado por el ejercicio de reflexión y transparencia institucional que representa un proceso de evaluación, otras habían realizado ya su segundo proceso formal. Ello pudo deberse a que “no todas las universidades disponen de una estrategia institucional para la gestión de la calidad y ello influye negativamente en las posibilidades que las bibliotecas tienen para dotarse de sistemas de calidad coherentes y acordes con los de su institución”²¹. En todo caso, a partir de 2006 se puede decir que hubo un cambio en el enfoque y la finalidad por los que las bibliotecas universitarias en España se evaluaban. Estas pasan de ver en el sistema de evaluación sólo como una manera de mejorar, a unirlo también a la percepción de que la certificación las dotaba también de un mayor reconocimiento público de su calidad.

²⁰ Moscoso, P. Martínez del Valle, C. (2008). Pág. 169.

²¹ Balagué, Rey, Falomir, (2006). Pág. 2

Para ayudar a las bibliotecas universitarias de nuestro país a implantar un sistema de calidad completo, Rebiun elaboraría una serie de documentos que se han ido revisando y actualizando, de los que fueron responsables profesionales de bibliotecas que ya se habían formado en calidad y cuyas instituciones se habían evaluado previamente. Entre estos documentos cabe destacar:

- Propuesta de una encuesta de satisfacción de usuarios basada en el modelo LibQUAL+ (2007).
- Recomendaciones para la gestión de quejas y sugerencias (2007)
- Propuesta de pautas para el establecimiento de recomendaciones sobre objetivos estándares para bibliotecas de REBIUN (2012).
- Directrices y estándares de calidad: objetivos estándares para bibliotecas de REBIUN (2014).
- Directrices y estándares de calidad. Propuesta de indicadores para las bibliotecas de REBIUN.

Para concluir, diremos que en la evaluación de las bibliotecas universitarias españolas se generalizó el uso del modelo internacional EFQM, válido para cualquier tipo de organización, frente a los modelos específicos de los primeros planes nacionales y el del ámbito catalán y andaluz, aunque la estructura era la misma. En los dos planes nacionales, así como en la evaluación transversal de las bibliotecas catalanas y andaluzas, e incluso en el primer programa de la ANECA, el proceso de evaluación se estructuraba en las tres fases que ya se han mencionado: una primera de autoevaluación, una posterior evaluación externa, y la conclusión del proceso que se cerraba con la elaboración de un informe final.

4. Instrumentos de gestión de la calidad en las bibliotecas universitarias españolas y el Modelo EFQM

Citando a Balagué, Rey y Falomir, podemos decir que “un sistema de gestión de la calidad es el resultado de la implementación de un conjunto de procesos estructurados que sirven para planificar, dirigir, comunicar, controlar y mejorar la calidad en una organización. El enfoque de procesos ayuda a recoger, organizar y distribuir la información adecuada a las personas adecuadas, en las mejores condiciones de costes y de tiempo, con la finalidad de poder tomar las decisiones más adecuadas.”²²

Es en el marco de la evaluación de las bibliotecas universitarias españolas del que hemos venido hablando en el que se contemplan “diferentes acciones que las bibliotecas universitarias han ido poniendo en marcha: redacciones de planes de mejora, desarrollo de planes estratégicos, activación de registros de no conformidades, establecimiento del cuadro de mando integral, gestión por procesos que conlleva a su vez la gestión documental, medición de la satisfacción del personal y de los usuarios, establecimiento de indicadores, redacción de cartas de derechos y deberes de los usuarios e implantación de cartas de servicios. Todas estas acciones se pueden considerar como herramientas que facilitan y profesionalizan la gestión de las bibliotecas y que persiguen lo que los expertos denominan la calidad total de los servicios que prestan a la comunidad universitaria.”²³ Vemos por tanto que para que un sistema de gestión de calidad sea verdaderamente una herramienta valiosa en la organización capaz de facilitar el trabajo y uso del servicio tanto a los usuarios²⁴, como proveedores, colaboradores, o responsables de la universidad, se debe definir el tipo de modelo, en función de los elementos y las características que mejor se adapten a las necesidades, los objetivos y procesos de cada biblioteca, además de establecerse el soporte documental del Sistema.

Vamos a detallar las herramientas que mayoritariamente las bibliotecas universitarias españolas que emprendieron el camino de la calidad han utilizado para su sistema de gestión de la calidad.

²² Balagué, N. Rey, C. Falomir, V. (2006). Pág. 2.

²³ Martín Rodríguez, F. (2007). Pág. 83.

²⁴ A lo largo de todo este trabajo se empleará el término usuarios y no clientes, como aparece en la bibliografía sobre gestión de calidad en las organizaciones, puesto que en la biblioteconomía y la práctica profesional bibliotecaria es el utilizado para referirse a aquellas personas que demandan y utilizan las bibliotecas.

4. 1. Elementos de la gestión de la calidad

4. 1. 1. La planificación estratégica

La planificación estratégica proporciona a la biblioteca un conocimiento exhaustivo de la realidad presente y perfila cuáles son las alternativas posibles en diferentes escenarios de futuro, facilitando las herramientas e instrumentos necesarios que permitirán tener la mayor y mejor información posible a la hora de decidir cuál es el camino que la biblioteca debe elegir para realizar su misión y cómo afrontar el recorrido para hacer realidad su visión.

Una definición clásica sería la de Kast y Rosenzweig, según los cuales "planificar es el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo, e implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlo. La planificación resulta ser una actividad integradora que busca aprovechar al máximo la efectividad total de una organización como un sistema de acuerdo con sus metas"²⁵.

Para que cualquier proceso de planificación estratégica tenga garantías de éxito, es imprescindible considerar las expectativas, intereses, problemas y necesidades de los diferentes actores involucrados, tanto en la etapa de diagnóstico, como en la fase de elaboración del plan. Si se implica a los grupos de interés en el propio proceso de planificación se obtendrá información necesaria de primera mano, se pondrán de manifiesto todas las perspectivas desde las que se puede enfocar el asunto y se confrontarán las distintas percepciones al respecto. Los grupos de interés, o *stakeholders* en inglés, se definen como toda aquella persona u organización que tenga algún tipo de relación o interés sobre la actividad en este caso de la biblioteca. Se incluyen por tanto los usuarios, pero también los proveedores, bibliotecas aliadas, otros servicios de la universidad, etc. Si además se articulan mecanismos para gestionar la participación activa en la toma de decisiones, se obtendrá un mayor compromiso por parte de todos los agentes en el momento de implementar las actuaciones.

Por otra parte, para desarrollar con ciertas garantías de éxito el proceso de planificación, se ha de seguir una serie de fases. Es mucha la literatura sobre las etapas

²⁵ Kast, F. E.; Rosenzweig, J. E. (1987).

de la planificación estratégica, pero nos ceñiremos al modelo propuesto por McClure, Owen, Zweizig, Lynch y Van House para bibliotecas.

En primer lugar, se comenzará con un planteamiento general del plan donde se determinará la ruta a seguir, los miembros del equipo planificador, las responsabilidades de cada uno en el proceso, los recursos de que dispondrá la biblioteca para su puesta en marcha, las fechas y los plazos, etc.

La biblioteca realizará, en segundo lugar, un diagnóstico de la situación actual para comparar aquello que se pretende alcanzar con la realidad actual y así fijar unos objetivos realistas en el plan. El diagnóstico debe considerar dos dimensiones que trata de examinar:

- Dimensión interna: comprende la situación de la propia biblioteca: sus procesos, su estructura organizativa, sus ventajas competitivas.
- Dimensión externa: se refiere al entorno en el que la biblioteca se mueve, o las circunstancias en las que se encuentra el sector o la sociedad a la que sirve, y que son ajenas a su control. Como parte esencial del análisis del entorno, debe considerarse el estudio del comportamiento de los diferentes grupos de interés relacionados con el sector, y particularmente la caracterización del público destinatario o beneficiarios del plan estratégico.

El análisis disgregado de las dimensiones internas y externas resulta fundamental en la definición del diagnóstico y se concretará en la formulación del análisis DAFO. El análisis DAFO descansa en la identificación de 4 componentes: Debilidades y Fortalezas de la organización, sector o territorio (análisis de las capacidades, recursos y ventajas competitivas), así como de las Amenazas y Oportunidades que proporciona el entorno. En el proceso de recopilación, estructuración e interpretación de toda esta información, será preciso considerar las fuentes secundarias: posibles informes, estudios previos, etc., sobre la situación del sector o colectivo sobre el que se pretende realizar el diagnóstico, así como utilizar todo tipo de estadísticas e indicadores a los que se tenga acceso. El resultado de esta matriz inicial servirá para continuar con la siguiente fase del proceso de planificación estratégica.

Una vez elaborada esta matriz inicial, el siguiente paso en la elaboración del Plan Estratégico es la definición de la Misión y la Visión. La Misión recoge el propósito de la organización y tienen que constar en ella “la filosofía de la organización, sus códigos de conducta, el entorno en el que se mueve, los productos y estrategias de

mercado, los clientes a los que van dirigidos sus productos y servicios y los valores añadidos que hacen que dicha organización sea competitiva [...]. La Visión se compone de un conjunto de aspiraciones basadas en el análisis de la historia de la organización, en la percepción de las oportunidades que brinda el entorno y en las capacidades funcionales de la organización para capitalizar dichas oportunidades.

Los Valores de la organización son otro elemento que debe aparecer en la planificación de la estrategia. Dichos valores “forman parte de la cultura de la compañía y constituyen el conjunto de principios que siguen todos los componentes de la organización, determinando la forma de comportamiento de ésta con los clientes, y son, además, el marco organizativo donde deben estar insertas las metas de la corporación.”²⁶.

La tarea que se lleva a cabo durante el proceso de planificación consiste en redefinir dichos conceptos a partir del análisis DAFO (diagnóstico de la situación actual), y por otro en la situación deseable que se podría alcanzar utilizando los medios adecuados (plan estratégico). La misión viene determinada, en el caso de las administraciones públicas, parcialmente por la normativa y ámbito competencial de la biblioteca. En su formulación debe participar no sólo la Dirección, sino todos los trabajadores de la biblioteca.

Por su parte, la visión constituye una fuente de motivación para el personal de la biblioteca, debe ser un reto ambicioso y al mismo tiempo realista, y debe configurar un escenario futuro difícil de conseguir, pero no imposible.

La Misión y la Visión, junto con los resultados del análisis DAFO, determinan los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son los logros que se pretenden conseguir en la biblioteca para cumplir con la Misión y acercarse a la Visión. Los objetivos estratégicos describen los resultados esperados, determinando cuáles son los aspectos clave que deben dirigir la acción para conseguir el propósito perseguido. Se sitúan en la cúspide de una estructura en cascada de objetivos, de modo que los objetivos estratégicos o generales determinan los objetivos específicos o intermedios, y éstos a su vez determinan los objetivos operativos. Los objetivos deben estar consensuados por el comité planificador, ser lo más detallados y explícitos posible. Así se dice que un objetivo debe ser SMART:

²⁶ Arias Coello, A. Simón Martín, J (2005). Pág. 75.

- Specific (Específico): el objetivo debe ser lo más detallado y explícito posible, huyendo de ambigüedades que puedan dar lugar a interpretaciones equivocadas.
- Measurable (Medible): los objetivos tienen que estar redactados de tal forma que sea factible la comprobación de su grado de consecución. Para medir su logro se establecerán indicadores y metas.
- Attainable (Alcanzable): un objetivo tiene que suponer un reto, pero tiene que ser alcanzable; su consecución tiene que ser difícil de lograr, pero no imposible.
- Realistic (Realista): un objetivo realista es aquel que está fundamentado en el análisis realizado de la realidad (diagnóstico externo e interno) y que resulta coherente con la misión y la visión. A veces la R de SMART también se identifica con *Relevant* (Relevante).

El plan estratégico se debe plasmar en un documento público, preferiblemente aprobado por los órganos de gobierno de la universidad. Por último, resaltar que el plan estratégico de la biblioteca es un documento vivo que debe estar en revisión y ajuste continuo para adaptarse a los desafíos que durante su vigencia se puedan producir y que pueden conllevar una modificación de las acciones e incluso de los propios objetivos.

4. 1. 2. Las cartas de servicios

Las cartas de servicios son documentos públicos que sirven a la biblioteca para informar y comunicar a sus usuarios y a la sociedad en general, los servicios públicos que tiene encomendados, las condiciones en que se prestan, los derechos de los usuarios en relación con estos servicios y los compromisos de calidad que se ofrecen en relación con su prestación. En este sentido las cartas de servicios son instrumentos valiosísimos para la mejora de la calidad de cualquier organización, pero no sustituyen la necesidad de disponer de un sistema de gestión y garantía de la calidad que incluya la definición de una visión compartida de la organización, unos objetivos estratégicos y unas metas cuantitativas y cualitativas. En este contexto más amplio de mejora de la calidad es donde deben situarse las cartas de servicios.

Las cartas de servicios representan un gran salto adelante para las bibliotecas universitarias de nuestro país. A principios del S. XXI, momento en que las bibliotecas

universitarias españolas apuestan mayoritariamente por la calidad, éstas incluían en sus reglamentos los derechos y deberes de los usuarios, así como las sanciones que el incumplimiento de los deberes podía acarrear²⁷. Sin embargo, los reglamentos aglutinan una información muy diversa como puede ser la relativa a la definición, objetivos, funciones, estructura, órganos de gobierno, régimen económico, o el personal del servicio de biblioteca, junto a la relativa a los usuarios y servicios. Además, mientras los servicios se sólo se relacionan, el régimen sancionador sí establece medidas concretas y períodos de duración que se aplican a los usuarios incumplidores. Es en este sentido en el que las cartas de servicio suponen un indudable paso adelante en lo que a los derechos de los usuarios se refiere, ya que estos pueden exigir que se presten en las condiciones que se establece en la carta.

En lo que al contenido mínimo que una carta de servicios debe incluir, ateniéndonos en a lo establecido en el Real Decreto 951/2005, sería:

1. Información de carácter general y legal sobre la biblioteca prestadora de los servicios objeto de la carta: los datos identificativos, fines y funciones que le estén encomendados.
2. Relación de servicios prestados enumerados de forma clara y sucinta y respecto de cuáles se asumen compromisos de calidad.
3. Derechos y obligaciones de los usuarios en relación con los servicios objeto de la carta: en la carta se relacionarán los derechos que, en su caso, tengan expresamente reconocidos por el ordenamiento jurídico o la normativa de la organización, los usuarios de la biblioteca.
4. Formas de colaboración / participación de los usuarios: dado que la carta de servicios es un instrumento orientado fundamentalmente al usuario, es muy importante conseguir su colaboración en la gestión y mejora de la prestación de esos servicios. Para ello, las bibliotecas deben poner a su disposición diferentes mecanismos o canales para que puedan expresar sus opiniones. Los más habituales serían: foros institucionalizados como pueden ser comités consultivos u órganos de representación (de estudiantes, del personal, asociación de

²⁷ Una revisión completa de los reglamentos de las bibliotecas universitarias españolas en ese momento puede encontrarse en Peral Pacheco, D. Fernández Falero, R. Herrera Morillas, J. L. (2001)

antiguos alumnos, etc.), y sistemas de recogida de opinión como encuestas o consultas.

5. Se indicará expresamente la forma de acceso al sistema de quejas y sugerencias.
6. La normativa específica reguladora de los servicios objeto de la carta: en el ámbito de las bibliotecas afectarían por ejemplo Ley 10/2007, de 22 de junio, de la Lectura, el Libro y las Bibliotecas; o la Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos; así como el propio Reglamento de la biblioteca en cuestión.
7. Fecha de entrada en vigor de la carta de servicios que permita conocer el periodo en que están vigentes los compromisos incluidos en la carta.
8. Los compromisos de calidad ofrecidos, así como los indicadores que miden su cumplimiento: habrán de consignarse todos los compromisos de calidad que se asumen, de tal manera que queden claros para el usuario que en algún momento pudiera invocarlos. Asimismo, es interesante dejar constancia en la carta de los indicadores que la organización ha definido para realizar el seguimiento del grado de cumplimiento de esos compromisos. Por tanto, los compromisos deben de ser cuantificables y medibles, asumiéndose al menos un compromiso por cada uno de los servicios incluidos en la carta.
9. Medidas de subsanación o compensación en el caso de incumplimiento de los compromisos: serán acordes con el contenido y el régimen jurídico de prestación de los servicios objeto de la carta. En este apartado de la carta también se especificará el modo que tienen los usuarios de formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos de calidad establecidos.
10. Información complementaria: identificación y dirección de la unidad o persona responsable de la carta de servicios, dirección postal de la biblioteca, teléfono, web, medios de acceso y transporte, etc.

Para concluir, podemos decir que las cartas de servicios facilitan, desde la perspectiva de los usuarios de la biblioteca, “el ejercicio efectivo de sus derechos, proporcionándoles una influencia más directa sobre los servicios que se prestan, permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que reciben realmente”²⁸. Así mismo, el personal de la biblioteca se siente más comprometido respecto a la claridad del servicio que presta y su responsabilidad individual en lograr la satisfacción de los usuarios.

4. 1. 3. Gestión por procesos

La gestión por procesos constituye una manera de concebir una organización y, por tanto, una forma holística de gestionarla. Sánchez y Blanco²⁹ ofrecen una completa recopilación de las más importantes definiciones que se han ofrecido. La mayoría de las definiciones que describen la gestión por procesos como un sistema integral cuyo centro son los procesos interrelacionados que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente. Sin embargo, hay otras definiciones que se centran en el aspecto tecnológico, poniendo el énfasis en las aplicaciones informáticas que se conocen como *Business Process Management* (BPM) con las que se diseñan, configuran, ejecutan y supervisan los procesos de una organización.

Tabla 1. Listado de definiciones de proceso en orden cronológico

Autor	Definición de proceso
Pall (1987) en (Davenport y Short, 1990, p.12)	La organización lógica de personas, materiales, energía, equipo y procedimientos en actividades diseñadas para producir un determinado resultado (producto)
Harrington (1988) en (Salgueiro, 1999, p.39)	Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno
Melan, (1989, p.397)	Una serie de pasos o actividades interrelacionadas. Cada actividad convierte inputs (información, material...) en un resultado. Éstos a su vez se convierten en un input para la siguiente actividad
Davenport y Short (1990, p.12)	Un conjunto de tareas lógicamente relacionadas llevadas a cabo para alcanzar un resultado definido
Harrison y Pratt, (1993, p.7)	Secuencia de actividades que completa las necesidades de un cliente externo o interno
Hickman (1993) en (Silvestro y Westley, 2002, p.216)	Una serie lógica de actividades dependientes que utiliza recursos de la organización para crear un resultado observable o medible, como un producto o servicio

²⁸ Martín Rodríguez, F. Pág. 84.

²⁹ Sánchez, L. Blanco, B. (2001). Pág. 57.

Childe, Maull, y Bennett (1994) en (Silvestro y Westley, 2002, p.216)	Una serie de actividades continuas u operaciones que se desarrollan sobre una mercancía
Davenport (1994, p.134)	Conjunto estructurado de actividades diseñado para producir un output específico para un cliente concreto o mercado. Tiene un principio, un final, y unos inputs y outputs claramente definidos. Es, por lo tanto, una estructura para la acción, para saber cómo se hace el trabajo
(Rentzhog, 1996) en (Forsberg, Nilsson, y Antoni, 1999, p.541)	Actividad o conjunto de actividades relacionadas que transforman inputs en outputs para los clientes en un flujo repetitivo
Ittner y Larcker (1997, p.523)	Conjunto de actividades que, realizadas de forma conjunta, producen un resultado con valor para el cliente
Zairi (1997, p.64)	Es una manera de convertir inputs en outputs. Es la forma en la que todos los recursos de una organización se utilizan de forma oportuna para conseguir los objetivos
Garvin (1998) en (Kiraka y Manning, 2005, p.288)	Conjunto de tareas y actividades que juntas, y sólo juntas, transforman inputs en outputs
Salgueiro (1999, p.39)	Conjunto de actividades que, coordinadas, crean un valor para el cliente
Llewellyn y Armistead (2000, p.225)	Serie de actividades interrelacionadas que cruzan las barreras funcionales y cuentan con inputs y outputs individualizados
Badía Giménez (2002, p.139)	Transformación de un conjunto de entradas en las salidas deseables
Carpinetti, Buosi, y Gerolamo (2003, p.548)	Conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas que utiliza recursos de la organización para ofrecer valor al cliente
Definición UNE-EN ISO 9000:2000 en (Rodríguez de Roa Gómez, Sendín Caballero, Medina Burrull, y Peñarroja i Jolonch, 2003, p.56)	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados
Aguilar-Savén (2004) en (Leu y Huang, 2011, p.410)	Conjunto de actividades con una estructura que describe su lógica y dependencia.
Sedín Caballero (2004, p.6)	Serie de actividades definidas, repetibles y medibles que conducen a un resultado útil para un cliente interno o externo
Palmberg, (2009, p.204)	Secuencia horizontal de actividades que transforman un input (necesidad) en un output (resultado) para dar respuesta a las necesidades de un cliente o <i>stakeholder</i>

Fuente: Sánchez, L. Blanco, B. (2014)

En lo que al proceso en sí mismo se refiere, una definición clásica sería la que entiende que se trata de un “conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente”.³⁰ A esta definición, el modelo EFQM añade como elementos clave la

³⁰ Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2006). Pág. 843.

«generación del valor para los clientes y otros grupos de interés» y «el apoyo a la política y estrategia»³¹.

Las entradas y las salidas³² de un proceso concreto serán las salidas y entradas de otros procesos, de tal manera que los diferentes procesos de una organización están relacionados entre sí. Es por ello que, para gestionarlos adecuadamente, resulta imprescindible que la organización realice una identificación clara de los mismos, y determine sus límites. Además, cada proceso debe estar documentado, tener un responsable claramente asignado y todos los procesos han de ser conocidos por el personal que integra la organización. Por otra parte, para que la organización disponga del control de sus procesos, es preciso que establezca un sistema de mediciones e indicadores que le permita evaluar tanto la eficiencia como la eficacia de los mismos. Los procesos deben tener definidos indicadores cuantitativos y/o cualitativos, referidos tanto a aspectos tangibles (producto o servicio y sus atributos) como intangibles (personas, clientes, innovación, sistemas y procesos, etc.).

En cuanto a la clasificación de los procesos, son múltiples las existentes según el criterio que se aplique. Si nos fijamos en su objeto, entonces distinguiríamos entre procesos estratégicos, procesos clave u operativos y procesos de apoyo. Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la organización desarrolla sus estrategias y define los objetivos, por lo que aportan directrices al resto de procesos. Algunos ejemplos de procesos estratégicos serían el proceso de comunicación interna/externa, o la planificación presupuestaria. Los procesos clave u operativos son el núcleo de la actividad de la organización. Y por último, los procesos de apoyo o de soporte son los que proporcionan los medios y recursos necesarios para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como el proceso informático, el proceso de logística, etc.

³¹ Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2006). Pág. 844.

³² La salida del proceso, *output* en inglés, puede consistir en un producto, un servicio o en una combinación de ambos y está destinado a un cliente, ya sea éste externo o interno. Si el cliente es interno, el *output* se convierte en el *input* de otro proceso posterior.

4. 1. 4. Los grupos de mejora

En el marco de una estrategia de calidad total, se reconoce la necesidad de establecer diversos tipos de grupos de trabajo entre los cuales podemos destacar los grupos de mejora. Los grupos de trabajo constituyen un elemento clave para conseguir la participación e implicación del personal, rompiendo barreras jerárquicas y de la estructura de la organización. La metodología del trabajo en equipo tiene la ventaja de favorecer que las personas participantes pongan a disposición del colectivo sus conocimientos y experiencias. Las soluciones que generan son fruto de la inteligencia colectiva, resultando más creativas, y conllevan un compromiso mayor de los miembros con los resultados finales.

Los grupos o equipos de mejora son un elemento clave del ciclo de mejora continua en el ámbito de la Gestión de la Calidad. Podríamos definir un grupo de mejora como un grupo reducido de personas orientados a abordar y solucionar problemas concretos de calidad en los procesos de una organización con el fin de lograr mejoras duraderas. Para que el trabajo de los grupos de mejora sea efectivo, estos grupos deben tener cierta capacidad para emprender cualquier acción que estimen necesaria para resolver los problemas detectados y mejorar el proceso en torno al que el grupo se ha constituido. Los miembros que lo componen pueden ser tanto personas que forman parte de la organización, como externas, y deberían disponer de conocimientos y habilidades concretos y pertenecer a distintas áreas o departamentos y/o niveles jerárquicos. Además, los miembros que se integran en este tipo de grupos son voluntarios, lo que permite a la organización aprovechar su motivación en favor de los objetivos de la misma, a la vez que aumentar la satisfacción del empleado por la confianza y el reconocimiento demostrado. Otra característica de los equipos de mejora es que se trata de grupos temporales que se disuelven una vez han cumplido la misión para la cual fueron constituidos.

Son muchos los trabajos dedicados a estudiar los elementos fundamentales para el éxito en la implantación de programas de grupos de mejora o de la gestión de calidad total en general. Un resumen sintetizado sería el ofrecido por Capelleras i Segura y Veciana Vergés:

- “a) el firme compromiso de la alta dirección de la organización con el enfoque y objetivos de la calidad total
- b) la participación de los empleados en la toma de decisiones, junto con

sistemas de recompensas que la faciliten y promuevan

c) la formación continuada de los implicados en conocimientos y herramientas de la calidad total.

d) la utilización de sistemas de medición que permitan evaluar el rendimiento y el progreso cotidiano de forma permanente.

e) la involucración de clientes y proveedores en la responsabilidad por la calidad; y el establecimiento de una cultura orientada a la calidad y sus principios entre todos los miembros de la organización”³³.

4. 1. 5. Las encuestas de uso y satisfacción

El conocer la valoración y las expectativas de los usuarios es clave a la hora de lograr servicios de calidad o estudiar las posibilidades de poner en funcionamiento otros nuevo. Para entender sus expectativas se requiere contar con herramientas metodológicas adecuadas que nos permitan recabar su opinión de manera directa. Una de estas herramientas, muy extendida en la actualidad, son las encuestas.

Por encuesta se entiende “una investigación estadística con las siguientes características:

1. El objetivo de una encuesta es proveer información acerca de la población finita y/o acerca de subpoblaciones de interés especial.
2. Asociado con cada elemento de la población existe una o más variables de interés. Una encuesta permite conseguir información sobre características poblacionales desconocidas llamadas parámetros. Estas son funciones de los valores de las variables de interés y son desconocidos y requeridos.
3. El acceso y observación de los elementos de la población se establece mediante un algoritmo de muestreo, que es un mecanismo que asocia los elementos de la población con unidades de muestreo.
4. Una muestra de elementos se escoge. Esto puede ser hecho mediante la selección de las unidades de observación en el esquema. Una muestra es probabilística si se realiza mediante un mecanismo probabilístico y se conoce la probabilidad de selección de todas las posibles muestras.

³³ Capelleras Segura, J. L. Veciana Vergés, J. M (2003). Pág. 119.

5. Los elementos seleccionados en la muestra son observados y se realiza el proceso de medición; es decir para cada elemento de la muestra la variable de interés se mide y sus valores se graban.
6. Los valores grabados de las variables son usados para calcular estimaciones de los parámetros de interés.
7. Las estimaciones son finalmente publicadas. Estas sirven para la toma de decisiones”³⁴.

Ya hemos mencionado que Rebiun realizó en 2007 el “*Informe: Propuesta de una encuesta de satisfacción de usuarios*”. La propuesta en cuestión se basaba en el modelo LibQUAL+, una encuesta que elaboró la *Association of Research Libraries*³⁵ a partir del método SERVQUAL, cuestionario desarrollado por Parasuraman, Berry y Zeithmal en 1988. SERVQUAL se fundamentaba en el concepto de la calidad de los servicios, conceptualizada como el grado y la dirección de la discrepancia entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones. LibQUAL+ mide la calidad de los servicios de la biblioteca a través de la percepción y expectativas de los usuarios en las que se reflejan tanto lo que piensan, como lo que sienten, esperan, desean, aprueban o desaprueban, permitiendo a la biblioteca identificar acciones de mejora.

La encuesta se estructura en 22 preguntas agrupadas en 3 apartados que miden:

- a) El valor afectivo del servicio: percepciones y expectativas de los usuarios respecto al personal de la biblioteca.
- b) Las instalaciones: percepciones y expectativas de los usuarios respecto a los espacios de la biblioteca.
- c) La colección: percepciones y expectativas de los usuarios respecto a los recursos de información.

LibQUAL+ es una encuesta muy extendida que prácticamente se ha convertido en un estándar para la evaluación de la calidad en las bibliotecas universitarias. La existencia de un modelo tan aceptado tiene la ventaja de evitar errores en el diseño, que puede hacer que los resultados obtenidos no sean válidos. Además, facilita la

³⁴ Gutiérrez Rojas, H. A. (2016).

³⁵ ARL es una asociación de bibliotecas de investigación y archivos de estados unidos y Canadá de universidades, agencias federales y grandes instituciones de ambos países.

comparación del propio servicio con los de otras bibliotecas para realizar *benchmarking*³⁶ y lograr una mejora de los servicios.

4. 1. 6. Sistemas de gestión de quejas y sugerencias

En la teoría de las brechas de Parasuraman, Zeitham y Berry³⁷, la calidad percibida del servicio se define como la diferencia entre las expectativas y las percepciones del consumidor. La satisfacción del cliente se considera como el grado en que se cumplen sus expectativas con relación a un producto y el nivel en que dicho producto satisface sus necesidades dando como resultado una ventaja competitiva. Sin embargo, en los casos en que las expectativas no se alcanzan, la organización se encontrará en la situación contraria, la de la desventaja competitiva. Entre ambos niveles de servicios se encuentra la llamada zona de tolerancia.



Figura 3. Expectativas del nivel de servicio.

La ISO-UNE 10002-2018 define una queja como una expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio, o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución.

Tal y como se defiende en la Guía para la gestión de Quejas y Sugerencias elaborada por la AEVAL “las Quejas y Sugerencias constituyen mecanismos activos de participación ciudadana de gran importancia para las administraciones públicas, como manifestaciones de los usuarios de los servicios en relación con la falta de satisfacción de sus expectativas o propuestas de mejora respecto de la forma en que dichos servicios

³⁶ El *benchmarking* es una técnica ideada por Robert Camp en los años setenta para el sector empresarial. Consiste en realizar una comparación continua con los mejores resultados obtenidos por otras empresas para aprender cómo los han logrado y poder así mejorar la calidad y el rendimiento de los propios productos, servicios y procesos.

³⁷ Parasuraman, A.; Berry, L. L., Zeithaml, V. A. (1991). Pág. 42.

se prestan. Ambas proporcionan una valiosa retroalimentación que debe ser utilizada para mejorar, por un lado, la satisfacción de los usuarios y, por otro, los procesos internos que dan lugar a la prestación de los servicios públicos”³⁸.

A pesar del indudable aspecto negativo de no haber alcanzado las expectativas, en la gestión de calidad las quejas de los clientes son entendidas como oportunidades de mejora y esto es debido a que “de acuerdo con los principios de la Gestión de Calidad, el ciudadano que sugiere, se queja o propone está realizando un acto, fruto de su voluntad individual, con un afán positivo y de generosidad (en tiempo y dedicación) para con el organismo al que se dirige. Las Quejas y Sugerencias no siempre son realistas, lo que hace difícil la implementación de las medidas correspondientes. Sin embargo, ofrecen una buena muestra de las expectativas depositadas en la organización. Además, en el caso concreto de las Quejas, tras la posterior catalogación y estudio, es posible obtener información acerca de aquellos aspectos que causan disfunciones en el servicio a los ciudadanos e identificar los límites prácticos de la actuación pública.”³⁹ Por tanto, el usuario no sólo nos ofrece la oportunidad de mejorar, sino que nos proporciona información directa sobre las causas de las disfuncionalidades en el servicio, identificando directamente el aspecto sobre el que la organización debe actuar para impulsar mejoras e innovaciones en la gestión. De esta forma, podemos decir que es el mejor indicador de la eficacia de la organización y proporciona pautas fiables para subsanar errores. El establecimiento de un sistema integral le demuestra al usuario que se le considera importante, a la vez que se le manifiesta la disposición de mejorar el servicio o el producto.

En el RD 951/2005 por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado se incluye un programa específico para las quejas y sugerencias que fija un marco común sobre cómo podrán los ciudadanos presentarlas, y cómo la administración deberá tramitarlas, hacerles el seguimiento y ofrecer una respuesta al interesado en un plazo máximo de 20 días hábiles. El éxito es indudable ya que en el *Estudio comparado sobre la gestión de la calidad en las administraciones públicas españolas* realizado por la AEVAL en 2009, vemos que, de los 5 programas recogidos en el mencionado Real Decreto, el más extendido hasta

³⁸ AEVAL. Guía para la gestión de Quejas y Sugerencias. Madrid: AEVAL, 2013. NIPO 632-13-005-8. Pág. 7.

³⁹ Ruiz López, J., Cuellar Martín, E. (2014). Pág. 100.

alcanzar el 100 por ciento dentro de las administraciones autonómicas y la AGE, fue el de Quejas y Sugerencias.

En el ámbito de las bibliotecas universitarias, a las directrices y normativas específicas para la administración pública, debemos sumar las *Recomendaciones para la gestión de quejas y sugerencias propuesta* por REBIUN en 2007.

4. 2. Modelo EFQM

El Modelo de excelencia EFQM desarrollado por la *European Foundation for Quality Management* es una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por 14 empresas líderes europeas con el objetivo de mejorar la posición competitiva de las compañías europeas en el mercado mundial y en respuesta a la competencia norteamericana y asiática. En la actualidad está formada una red de 19 socios nacionales, de los que el español es el Club Excelencia en Gestión en España (CEG).

El Modelo está orientado a la calidad total de la organización, permite una evaluación integral, y está basado en la mejora continua al fomentar mediante la autoevaluación el análisis y el diagnóstico de la unidad evaluada, con el fin de establecer planes de mejora basados en hechos objetivos, y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar.

El Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, se formuló en 1991 en consonancia con los modelos Malcolm Baldrige de los EE. UU. y el premio Deming en Japón, como marco para la autoevaluación de las organizaciones y como base para evaluar las solicitudes al Premio Europeo de la Calidad, que fue concedido por primera vez en 1992. Desde su creación en 1991, ha habido varias versiones, concretamente las de 1999, 2003, 2013, y el pasado año apareció la última versión del modelo.

En palabras de Moscoso y Martínez del Valle “este modelo postula que la satisfacción del usuario y de los empleados, así como un impacto positivo en la sociedad, se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados de la organización. Según EFQM, se podría decir que una biblioteca consigue resultados excelentes cuando los servicios que proporciona satisfacen plenamente a todos sus grupos de interés”⁴⁰. Las bibliotecas universitarias en nuestro país abrazaron el modelo gracias a su carácter flexible y holístico, que les permitió adaptarlo a unos procesos muy específicos y diferentes a los del sector empresarial todos sus procesos de desarrollo y niveles de estructura.

⁴⁰ Moscoso, P., Martínez del Valle, C. (2009). Pág. 160.

4. 2. 1. Conceptos fundamentales de la Excelencia y elementos básicos del modelo EFQM

Los elementos o componentes básicos del modelo EFQM son:

- Conceptos Fundamentales de la excelencia: principios básicos que mantienen una relación directa y coherente entre ellos y constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida. Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia son la base y referente del Modelo y de la metodología REDER. Los conceptos fundamentales de la excelencia son un conjunto de principios probados y clave en que se basa el Modelo EFQM, en concreto:
 1. Añadir valor para los clientes
 2. Crear un futuro sostenible
 3. Desarrollar la capacidad de la organización
 4. Aprovechar la creatividad y la innovación
 5. Liderar con visión, inspiración e integridad
 6. Gestionar con agilidad
 7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas
 8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes
- Modelo EFQM de Excelencia: marco conceptual que ayuda a llevar a la práctica los Conceptos Fundamentales y el esquema lógico REDER.
- Esquema lógico REDER: es una potente herramienta de gestión para que la organización afronte los retos que debe superar para sostener la excelencia, a la vez que un esquema dinámico con el que evaluarse.

Las siglas del acrónimo corresponden:

Resultados: se establecerán los resultados que la organización quiere lograr como parte de la estrategia.

Enfoques: la organización debe planificar y programar una serie de enfoques que deben estar sólidamente fundamentados e integrados de tal manera que puedan llevar a la organización a obtener los resultados deseados. El enfoque podría definirse como la “forma o manera general de que algo tenga lugar. El enfoque

se compone de procesos y acciones estructuradas, integrados en un marco de principios y políticas.”⁴¹

Desplegar: los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación en la organización.

Revisar, Evaluar, y Perfeccionar: por último, la organización revisará la eficacia y eficiencia del despliegue de los enfoques a partir del seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y las actividades continuas de aprendizaje.

El ciclo continúa perfeccionando el funcionamiento de la organización con una nueva redefinición de los resultados a alcanzar.

Las matrices REDER de evaluación basan su estructura en el ciclo clásico de mejora continua PDCA de Deming del que ya hemos hablado.

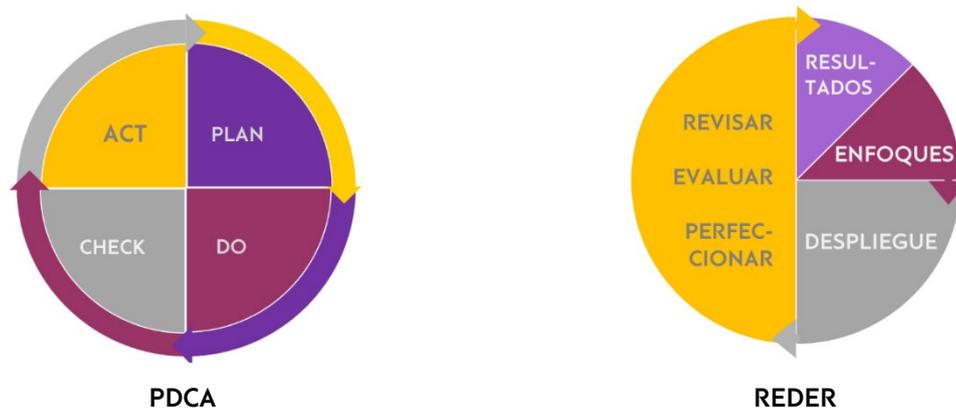


Figura 4. Representación gráfica del ciclo PDCA y REDER.

El esquema REDER refleja los requisitos del Modelo en cuanto a lo que debe abordarse para evaluar los criterios de los Agentes Facilitadores y de los Resultados.

⁴¹ Glosario de términos del Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas de la AEVAL.

Tabla 2. Análisis de agentes facilitadores

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.
	Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.
DESPLIEGUE	Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.
	Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR	Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.
	Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la Mejora e Innovación creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

Fuente: Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas

Tabla 3. Análisis de resultados

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.
	Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.
DESPLIEGUE	Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.
	Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR	Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.
	Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la Mejora e Innovación creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

Fuente: Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas

Tabla 4. Estructura y representación gráfica del Modelo.



Fuente: Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las AAPP

La nueva versión Modelo EFQM de 2020 ha sido “construida a través de técnicas de *design thinking*, ha pasado de ser una simple herramienta de evaluación, a una que ofrece un marco y una metodología necesarios para ayudar con los cambios, la transformación y la disrupción a la que las personas y las organizaciones se enfrentan cada día”. Esta versión permite a las organizaciones hacerse cargo del entorno VUCA⁴² en el que actualmente deben moverse tanto las organizaciones públicas como privadas, así como de los objetivos ODS, para crear organizaciones económicamente viables, socialmente satisfactorias y medioambientalmente responsables.

La actual versión se estructura en torno a tres cuestiones básicas que se correlacionarán:

⁴² Según TechTarget, la volatilidad es la calidad de estar sujetos a cambios frecuentes, rápidos y significativos. La incertidumbre es un componente de esa situación, en la cual los acontecimientos y los resultados son impredecibles. La complejidad implica una multiplicidad de cuestiones y factores, algunos de los cuales pueden estar intrincadamente interconectados. La ambigüedad se manifiesta en una falta de claridad y la dificultad de entender exactamente cuál es la situación.

El término VUCA se originó con el Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos para describir las condiciones resultantes de la Guerra Fría. Desde entonces, el concepto de VUCA ha sido adoptado por empresas y organizaciones de muchas industrias y sectores para guiar el liderazgo y la planificación estratégica. Una conciencia de las fuerzas representadas en el modelo VUCA y las estrategias para mitigar el daño que pueden causar son parte integral de la gestión de crisis y la planificación de la recuperación de desastres. Fuente: <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/VUCA-volatilidad-incertidumbre-complejidad-y-ambigüedad>

El porqué de la organización → Dirección
 Cómo tiene el propósito de cumplirlos → Ejecución
 y por último comprobaremos qué conseguimos con todo ello → Resultados



Figura 5. Aspectos destacados del Modelo EFQM 2020 (Fuente: adaptación a partir del gráfico del CEG)

El CEG de resalta cinco puntos fuertes del Modelo EFQM 2020:

Cultura: una cultura sobresaliente es la forma de gestionar e inspirar a las personas para generar el propósito de la organización y un valor sostenible. Fusiona las creencias, la diversidad, el medio ambiente y el estilo de la organización. Los valores y normas de funcionamiento deberían adaptarse para generar una transformación real desde la aceptación del cambio y la promoción de la innovación y la creatividad.

Liderazgo: un liderazgo participativo, distribuido, inspirador y generador de compromiso mantiene a la organización fiel a su propósito y Visión. El nuevo Modelo EFQM aboga por un enfoque de "líderes a todos los niveles" para garantizar una toma de decisiones eficaz, así como la colaboración y el trabajo en equipo.

Transformación y rendimiento: el nuevo Modelo EFQM añade valor, proporcionando un marco probado para lograr el éxito de la organización, equilibrando un presente de crisis e incertidumbre con la preparación para un futuro cambiante.

Flexible y adaptable: a la realidad de cada organización, independientemente de su tamaño o sector. El modelo ofrece una guía para avanzar por el camino del rendimiento sostenible.

El futuro: a partir de años de experiencia en mercados cambiantes, el nuevo Modelo EFQM permite comprender los beneficios del análisis organizativo, la previsión futura y la inteligencia predictiva para impulsar una transformación sostenible que promueva la innovación y generación equilibrada de riqueza tanto para las propias organizaciones, como para sus grupos de interés.

No existe correspondencia entre la versión 2013 y la 2020 entre los criterios y subcriterios que los integran, aunque lógicamente tienen elementos comunes.

Tabla 5. Comparativa del Modelo EFQM 2013 y 2020

EFQM 2013	EFQM 2020
Organizaciones excelentes Modelo de Excelencia	Organizaciones sobresalientes Marco de referencia que incluye la excelencia en la gestión para trabajar hoy pensando en el futuro (transformación)
9 criterios (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave) 32 subcriterios	7 criterios (propósito, visión y estrategia, cultura de la organización y liderazgo, implicar a los grupos de interés, crear valor sostenible, gestionar el funcionamiento y la transformación, percepción de los grupos de interés, rendimiento estratégico y operativo) 23 subcriterios
Agentes: 500 puntos Resultados: 500 puntos	Agentes: 600 puntos Resultados: 400 puntos
119 puntos de guía	112 puntos de guía
2 matrices REDER	3 matrices REDER
8 conceptos fundamentales de la excelencia	Los conceptos fundamentales de la Excelencia se integran
Contexto de la organización	Ecosistema
4 distinciones: Compromiso hacia la Excelencia (se alcanzan 200 puntos), Excelencia Europea 300+, Excelencia Europea 400+, Excelencia Europea 500+ Vigencia 2 años	6 distinciones: 200+ (evaluación sólo por los criterios) evaluación también por los subcriterios: Excelencia Innovación y sostenibilidad 300+, Excelencia Innovación y sostenibilidad 400+, Excelencia Innovación y sostenibilidad 500+, Excelencia Innovación y sostenibilidad 600+, Excelencia Innovación y sostenibilidad 700+ Vigencia 3 años

Fuente: elaboración propia

4. 2. 2. La evaluación con el modelo EFQM

El proceso de evaluación con el modelo EFQM para la obtención de algunos de los reconocimientos que contempla el modelo incluye una serie de fases.

La primera de ellas es la autoevaluación, en la que un grupo de empleados reflexiona sobre la situación actual de la organización, a partir de los criterios que recoge la guía de autoevaluación y basándose en el análisis de las evidencias existentes,

tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la misma. En el caso de las áreas de mejora que se reconocen y se considera necesario abordar, deberá establecerse un plan de mejora que contemplará también su seguimiento y supervisión. En palabras de Martín Castilla podemos decir que “la autoevaluación supone un potentísimo instrumento que provoca el afloramiento o emergencia de conocimiento en la organización, en forma de puntos fuertes y áreas de mejora. La autoevaluación remueve las conciencias de la organización y, a continuación, las estimula e imbuje en un torrente hacia la acción a través de un plan de acción”⁴³.

En la fase de evaluación externa un grupo de evaluadores certificados en el Modelo EFQM por el CEG, liderados por un evaluador senior, y nombrados por la entidad que gestiona el proceso, analiza el autoinforme y la documentación aportada por la organización (memoria, evidencias, etc.). El equipo evaluador, define el plan de evaluación *in situ*, que contendrá todos los aspectos críticos según la evaluación documental llevada a cabo. En esta visita el grupo de evaluadores externos puede entrevistarse tanto con el equipo directivo, como con miembros del personal y usuarios del servicio.

Con toda la información reunida, el grupo de evaluadores elabora el informe de evaluación externa. Dicho informe recoge la valoración global del proceso y tiene como principal objetivo el proporcionar a la organización una perspectiva externa que pueda servirle como hoja de ruta para establecer nuevas mejoras y reiniciar así el esquema REDER de mejora. El informe final constituye una síntesis de los informes de autoevaluación y de evaluación externa. Tiene un carácter valorativo e incluye los que son, a juicio de los evaluadores, los puntos fuertes y débiles de la organización, así como propuestas concretas de mejora.

A partir de dicho informe, la organización deberá decidir qué áreas considera más importante abordar. El número de áreas de mejora priorizadas variará según el tipo y el tamaño de la organización. Tras la priorización de áreas de mejora, se deberán elaborar los correspondientes planes de mejora, los cuales deberán tener asignados objetivos, indicadores, responsables y plazos. Los planes de mejora serán desarrollados por los grupos de mejora constituidos a tal efecto para que toda la organización esté

⁴³ Martín Castilla J. I. (2004).

implicada en la mejora de la calidad. Posteriormente se integrará en el proceso de planificación de la organización, con la elaboración de un único plan de gestión que incorpore ambos aspectos, garantizando de esta manera el funcionamiento eficaz del ciclo de mejora continua.

Además, las organizaciones evaluadas con el modelo EFQM pueden obtener diversos certificados. La certificación lograda tiene una vigencia definida y otorga prestigio, reconocimiento a nivel mundial y confianza de los usuarios. La temporalidad del certificado se sustenta en que la organización siempre debe mejorar e innovar de forma permanente, anticipándose a los posibles riesgos.

Para concluir este capítulo, citaremos a Moscoso y Martínez del Valle para decir que “sin entrar a valorar la conveniencia o necesidad de obtener una o varias certificaciones formales lo importante es que el sistema de gestión de la calidad exista y, ya puestos, mejor si sigue un modelo razonablemente conocido y de eficacia probada que ayude a normalizar los procedimientos de trabajo, mejore la documentación de los procesos, defina claramente las responsabilidades, reduzca la improvisación, facilite la recogida de datos para la gestión, promueva la evaluación continua y la innovación, dote de transparencia a la gestión y, en definitiva, ayude a mejorar la eficacia de los servicios que ofrece la biblioteca.”⁴⁴

5. La Biblioteca de sede central de la UNED

5.1. Historia de la Biblioteca de la sede central de la Universidad Nacional de Educación a Distancia

La organización de los servicios bibliotecarios en la Universidad Nacional de Educación a Distancia viene determinada por su peculiar estructura. A la estructura clásica de las universidades españolas integrada por escuelas, facultades, departamentos, institutos universitarios de investigación, escuelas de doctorado, “y por aquellos otros centros o estructuras necesarios para el desempeño de sus funciones”⁴⁵, se une la figura particular del Centro Asociado que juega un papel fundamental para facilitar cierta presencialidad de determinados servicios en todo el ámbito educativo que cubre nuestra universidad. Esta idiosincrasia propia de la UNED, determinada tanto por su modalidad

⁴⁴ Balagué, N. (2007). Pág. 342.

⁴⁵ Artículo 7 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

de educación a distancia, como por su implantación en todo el territorio español y con presencia en el extranjero, se refleja en la naturaleza de los servicios bibliotecarios prestados. Así nos encontramos con dos realidades netamente diferenciadas en lo que al servicio de biblioteca se refiere:

- La Biblioteca de la Sede Central.
- Las Bibliotecas de los Centros Asociados.

La primera presta servicio a la Sede Central de la universidad y las segundas a los diferentes Centros Asociados a los que pertenecen.

Desde la ya mencionada creación de la UNED por el Decreto 2310/1972, de 18 de agosto, la universidad habilitó un presupuesto para la adquisición de fondos bibliográficos, siendo los Departamentos de las distintas Facultades los encargados de dichas adquisiciones, ya que aún no se contaba con un servicio de biblioteca establecido como tal. No fue hasta 1985, con la aprobación de los Estatutos de la UNED, por Real Decreto 1287/1985, de 26 de junio, que apareció recogida de forma oficial la necesidad de constituir formalmente un servicio de biblioteca para la Universidad. En el artículo 100 de dichos estatutos se menciona expresamente que “*con objeto de facilitar el cumplimiento de sus fines docentes e investigadores, y de asegurar el correcto desarrollo de su modalidad educativa, la UNED contará al menos con los siguientes servicios: Biblioteca y Centro de Documentación*”⁴⁶. En ese mismo año la universidad da el primer paso para la formalización de ese servicio de biblioteca, dotándose de los primeros profesionales, una mínima plantilla de auxiliares de biblioteca⁴⁷ que comenzaron a trabajar en los despachos de las Facultades, a falta de instalaciones propias de la Biblioteca. El siguiente paso fue habilitar un espacio dentro del Pabellón de Gobierno, donde se empezaron a organizar los fondos con criterios profesionales, si bien la mayor parte de ellos, incluida la incipiente colección de revistas, continuaron estando ubicados en los despachos de los docentes. En este sentido hemos de decir que

⁴⁶ Boletín Oficial del Estado, 26 de junio de 1985, núm. 182, de 31 de julio de 1985, págs. 24274-24284. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/rd/1985/06/26/1287>

⁴⁷ Los auxiliares de biblioteca, dentro del informe de *Perfiles profesionales del Sistema Bibliotecario Español: fichas de caracterización*, tienen como misión “colaborar con el resto del personal bibliotecario en la provisión de servicios y lo complementa en todas aquellas funciones que necesite para trabajos relacionados con procesos de gestión de la colección, acceso al documento o información general y atención al usuario.” Al ser reconocido como un nivel 3 de cualificación por el Instituto Nacional de las Cualificaciones, vemos que sus funciones siempre deben ser organizadas por un técnico de bibliotecas de nivel superior. Sin embargo, esta condición no se cumplió en la creación de la Biblioteca de la UNED pero, aunque no es lo idóneo, podemos decir que no es un caso único en el contexto bibliotecario español de la época.

la UNED no era una excepción ya que era una práctica habitual en la universidad española de la época.

El salto cualitativo se dio cuando se pasó del pequeño local a establecer una primera estructura bibliotecaria que contaba con cuatro puntos de servicio distribuidos entre los dos campus de la universidad y vinculados a las distintas Facultades: Biblioteca de Humanidades, Biblioteca de Ciencias, Biblioteca de Ciencias Sociales y Biblioteca de Ingeniería. Es en este momento cuando se aborda la tarea fundamental de recuperar los fondos dispersos, iniciándose así su centralización y organización según las áreas temáticas mencionadas. Además, se establecieron las siguientes secciones centralizadas que daban servicio a las cuatro bibliotecas sectoriales:

- Información Bibliográfica y Referencia: formada por obras de consulta impresas y una incipiente colección de Bases de Datos en CD-ROM.
- Mediateca: con fondos audiovisuales y microfichas.
- Préstamo Interbibliotecario: que según la definición clásica de las Pautas Nacionales para el préstamo interbibliotecario de 1983⁴⁸ es “el proceso por el que una biblioteca obtiene de otra un material bibliotecario específico, solicitado por sus usuarios y que no está disponible en su propio fondo. El material solicitado se puede enviar en préstamo temporal, o puede suministrarse o transmitirse en su lugar una copia”.

Automatización

Otro hito en el desarrollo de la Biblioteca de la sede central de la UNED sería la adquisición de un sistema informático que permitiera una gestión automatizada de las diferentes tareas bibliotecarias y un control más eficiente de la colección. Junto a otras universidades españolas, la UNED seleccionó y puso en funcionamiento en 1989 el programa DOBIS/LIBIS⁴⁹. El proceso de automatización se comenzó por la implantación del módulo de catalogación en la Biblioteca de Humanidades,

⁴⁸ Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (1986). Modelo de pautas nacionales para el Préstamo Interbibliotecario. Boletín de la ANABAD, ISSN 0210-4164, Tomo 36, Nº 4, págs. 839-842 Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2027633.pdf>

⁴⁹ Programa desarrollado por departamentos de investigación universitarios (la parte DOBIS se desarrolló en Dortmund y LIBIS en Lovaina). En España fue muy utilizado por bibliotecas universitarias dando lugar a RUEDO (catálogo colectivo de la Red Española Universitaria DOBIS / LIBIS conocido como RUEDO que más adelante mencionaremos).

extendiéndose más tarde al resto de las Bibliotecas de Área. Posteriormente se fueron instalando y poniendo en funcionamiento los módulos de adquisiciones (1991) y de circulación (1992).

El siguiente cambio sustancial se produjo en 1994, con la inauguración de un nuevo edificio que albergaría la Biblioteca Central. Las nuevas instalaciones supusieron un importantísimo incremento del espacio disponible, tanto de almacenamiento como de número de puestos de lectura. Además, representó un importante respaldo a una dirección y política bibliotecaria unificada. La inauguración de las instalaciones se acompañó con la dotación de una nueva estructura organizativa para la Biblioteca basada en la creación de diferentes secciones a cuyo cargo se encontraba un jefe. A nivel de recursos humanos representó un importante paso adelante al permitir la necesaria especialización de los bibliotecarios adscritos a las secciones.

Si bien la idea con la que se concibió este nuevo edificio era la de la total centralización de los fondos y servicios, el hecho de que la Facultad de Psicología y la Escuela de Ingeniería Industrial estuvieran ubicadas en el campus norte que la UNED poseía dentro de la Ciudad Universitaria, fue la causa de que finalmente se optara por crear también dos bibliotecas sectoriales, cada una de ellas con los fondos relativos a esas materias.

En 1999 se daría otro paso adelante al migrar a un nuevo Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria (SIGB⁵⁰) UNICORN, junto con los demás socios del Consorcio de Bibliotecas Universitarias Madroño del que más adelante hablaremos, lo que permitió la automatización paulatina de las bibliotecas de los Centros Asociados que se fueron integrando en el sistema y a la que más adelante nos referiremos. En 2005, se produjo la absorción de la empresa Dynix por parte de su competidor Sirsi, resultando de la fusión empresarial SirsiDynix, que apostó por el mantenimiento del soporte a los productos elaborados por Sirsi (Unicorn), el desarrollo del posterior SIGB Symphony y el abandono del soporte a los productos de Dynix. Así, este movimiento del mercado y la obsolescencia de todos los productos informáticos, llevó a un cambio en 2013 al mencionado SIGB Symphony.

⁵⁰ Según autores como García Melero, Félix de Moya o Tomás Saorín, podemos decir que los SIGB son programas informáticos que permiten automatizar las operaciones bibliotecarias más comunes mediante la integración de diferentes módulos que se corresponden con las fases del proceso documental (adquisiciones, catalogación, circulación, consulta, etc.) que comparten una base de datos común.

En 2019 comienza la última migración, en este caso a la plataforma de servicios bibliotecarios conocida comercialmente como Alma. El cambio es un salto cualitativo muy relevante, no comparable con las actualizaciones de versiones de Unicorn, ni el cambio a *Symphony* que se han mencionado. Esta plataforma de servicios bibliotecarios de última generación, que están eligiendo mayoritariamente las bibliotecas universitarias españolas, es un programa basado en la nube que optimiza y simplifica los flujos de trabajo, proporcionando un ahorro en mantenimiento y costes de soporte con respecto a los sistemas integrados que trabajaban en local. Alma permite la administración integral de todo tipo de recursos (electrónicos, impresos y digitales) y gracias al uso de estándares abiertos asegura la integración de productos de terceros.

Simultáneamente a la migración a Alma, se implementó también lo que se conoce como una herramienta de descubrimiento que sustituyó al antiguo catálogo y al metabuscador Linceo. Con la evolución de las colecciones y la convivencia de los fondos impresos con bases de datos, revistas, y libros electrónicos contratados, así como el repositorio digital del que hablaremos más adelante, las bibliotecas fueron enfrentando el problema de que dependiendo de la tipología documental que el usuario buscara, estaba obligado a consultar en una u otra herramienta para acceder a los mismos. En palabras de Anglada (2012) podríamos decir que eran “*demasiados receptáculos en un mundo en el que Google nos ha acostumbrado a obtener resultados con unas pocas palabras de búsqueda escritas en una única casilla*”. Esta dificultad quedó definitivamente solventada en la Biblioteca de la UNED en 2019 con la implementación de la herramienta de descubrimiento conocida comercialmente como Primo central y gracias a la cual desde un único punto de búsqueda se obtienen resultados de todos los recursos que posee o contrata la Biblioteca de la UNED.

5.2. La transformación digital

El impacto de la tecnología: la biblioteca híbrida

Las bibliotecas han sufrido transformaciones importantes a lo largo de su historia, pero de forma muy destacada en las dos últimas décadas debido al uso de la tecnología de la información: informática y telecomunicaciones. Paralelamente, ha existido una evolución de los soportes, los instrumentos de escritura y los métodos de difusión.

Durante la década de los 90 las bibliotecas fueron automatizadas y accedieron al uso de bases de datos externas, en CD-ROM o en línea, tal y como hemos descrito en el caso de la Biblioteca de la UNED. También entonces se acometió la elaboración de redes y catálogos colectivos y se trabajó en la integración de aplicaciones de Internet. Con ello, se ponían las bases para que se pudiera desarrollar la biblioteca digital que es, hasta ahora, la última fase del desarrollo tecnológico bibliotecario.

Esta evolución para adaptarse a los medios que aparecían en cada momento y al material de los documentos que gestionaba, hace que según Tramullas podamos hablar hoy en día de tres expresiones bibliotecarias⁵¹:

- Biblioteca automatizada: aquella en la cual los procesos clásicos de tratamiento y recuperación se realizan utilizando sistemas informáticos.
- Biblioteca digitalizada: que es aquella en la cual se han desarrollado procesos de digitalización de fondos por diferentes razones.
- Biblioteca digital como aquella que pone a disposición de los usuarios una colección digital, sobre la cual se construyen servicios de valor añadido.

A su vez también existen bibliotecas híbridas en las que se conjugan la biblioteca tradicional y la digital, entre las que se contaría la Biblioteca de la UNED.

La irrupción de la información digital, y especialmente de las revistas electrónicas y las bases de datos en línea, que permiten el acceso a la información almacenada en servidores remotos, ha facilitado que en las bibliotecas prime el acceso a la información, independientemente de si se almacena o no. Además, la rápida obsolescencia de algunos soportes y su corta vida en términos de conservación, hace que la prioridad de las bibliotecas sea asegurar que la información esté siempre disponible para los usuarios, presentes o futuros, a través de servidores propios o ajenos, y en algunos casos no abandonando la edición en papel. Así, en el entorno digital, lo que adquiere la biblioteca es el acceso a la copia electrónica por un tiempo determinado y en unas condiciones de uso específicas. Este acceso a los recursos electrónicos de información (revistas, libros electrónicos, bases de datos, etc.) se suscribe, generalmente, bajo licencias de uso que recogen los términos y condiciones que rigen el acceso y uso de un recurso electrónico. Todas las licencias se negocian buscando un acuerdo ventajoso para ambas partes y se basa en dos aspectos principales: la oferta

⁵¹ Tramullas, J. (2002). Pág. 3

económica y las condiciones de uso, recogiendo como cláusulas principales los usuarios autorizados, los usos permitidos y las restricciones, las limitaciones temporales de acceso a los contenidos, o la jurisdicción: aplicable, entre otros.

Como vemos, para las bibliotecas universitarias, en palabras de Martínez (2004), “las TIC aplicadas a la información y a la documentación han dado resultados extraordinarios; no sólo en toda la cadena documental (la adquisición, catalogación y gestión de las colecciones bibliográficas), sino también en los servicios bibliotecarios de acceso a la información. Las bibliotecas han pasado de ser grandes contenedores de documentos a puertas de acceso a la información que se encuentra en cualquier lugar de la Red.”⁵² A continuación nos referiremos a los principales servicios digitales ofertados por la Biblioteca de la sede central de la UNED.

Principales servicios digitales

Los repositorios institucionales

En este entorno, se desarrollan los repositorios institucionales convertidos en la principal forma de publicar, preservar y difundir el conocimiento generado en las instituciones académicas y organizaciones científicas, gracias a la conjunción del acceso abierto, el software libre y los estándares abiertos aplicados en este dominio. Al mismo tiempo, potencia el desarrollo de las revistas y publicaciones electrónicas de calidad, que permite a las comunidades investigadoras estar actualizadas y comunicar los avances obtenidos. Así, entre los productos digitales más destacados de la Biblioteca de la sede central de la UNED -y que simbolizan la transformación hacia la descrita biblioteca híbrida- cabe destacar particularmente el repositorio institucional e-espacio y el portal de revistas digitales de la UNED.

En definición de Abadal (2012) “un repositorio es un sitio web que recoge, preserva y difunde la producción académica de una institución (o de una disciplina científica), permitiendo el acceso a los objetos digitales que contiene y a sus metadatos.”⁵³ Son por tanto estructuras web que alojan objetos digitales descritos mediante metadatos cuyos objetivos son recopilar, catalogar, gestionar, garantizar la

⁵² Pág. 99.

⁵³ Pág. 23.

accesibilidad y el uso a largo plazo de los objetos digitales depositados en ellos, darles difusión y visibilidad, así como preservarlos⁵⁴.

Los repositorios pueden ser temáticos o institucionales. Los repositorios temáticos tienen por objeto difundir la producción científica en determinadas áreas de conocimiento, mientras que en los repositorios institucionales se almacena la producción documental resultante de la actividad académica, investigadora y corporativa de la organización a la que pertenece, ofreciendo acceso abierto a dicha producción. Estos repositorios institucionales pueden depender de una universidad o de un centro de investigación. En el caso de las universidades, los objetos digitales más frecuentes son tesis doctorales, trabajos de fin de máster, proyectos de fin de carrera, *preprints* de artículos académicos, *postprints*⁵⁵, actas de congresos y eventos, informes, memorias, ponencias y comunicaciones, u objetos de aprendizaje, entre otros.

Un aspecto muy importante es la interoperabilidad de los repositorios. La interoperabilidad es la capacidad de intercambiar y compartir datos entre dos sistemas informáticos de modo que la información o datos compartidos puedan ser reutilizados sin requerir una comunicación previa. Este acceso a los metadatos, es decir, que la referencia bibliográfica de cada uno de los objetos digitales pueda ser recogida por máquinas externas (agregadores o recolectores) que los utilicen para otros propósitos, es fundamental para lograr la mayor difusión posible. El principal impulso a la interoperabilidad lo dio la *Open Access Initiative* (OAI) con la creación del conocido protocolo OAI-PMH, que ha sido la pieza fundamental para permitir la interconexión entre repositorios y permitir la realización de búsquedas conjuntas de los contenidos alojados en distintos repositorios. OAI-PMH es un protocolo para la definición e intercambio de metadatos que permite que los metadatos de un repositorio puedan ser recolectados por un sistema externo, ya sea este otro repositorio o un recolector. Actualmente la mayoría de los repositorios cumplen con este protocolo ya que es la

⁵⁴ En las Directrices para la Preservación del Patrimonio Digital de la UNESCO, se define la preservación como “el conjunto de acciones destinadas a mantener la accesibilidad de los objetos digitales a largo plazo”. Este tipo de documentación tiene muchos riesgos de desaparición por la constante actualización de los soportes y programas. La garantía de preservación que supone el depósito en un repositorio es mucho mayor que la que ofrecen las páginas web personales, los servidores de las revistas u otros soportes.

⁵⁵ Se denomina *eprint* a la versión electrónica de un artículo y puede ser un *pre-print* o un *post-print*. Un *pre-print* es el manuscrito original del autor antes de haber sido revisado por pares, editado o preparado para la publicación por el editor. Un *post-print* es la versión final del autor aceptada por el editor, una vez finalizado el proceso de revisión por pares, en la cual el autor ha incorporado los cambios o correcciones resultados de dicha revisión.

manera de garantizar una total apertura y la integración en servicios externos adicionales como puedan ser una búsqueda temática ampliada, o el análisis de citas, entre otros.

Los documentos digitales pueden ser depositados en el repositorio por el personal que lo mantiene, por un editor, o por el propio autor a través de lo que se conoce como autoarchivo. Antes de la puesta a disposición del documento en un repositorio se debe conocer la situación de los derechos del mismo. Para ello, pueden consultarse las políticas de copyright de las editoriales y autoarchivo en la base de datos del proyecto Sherpa/Romeo⁵⁶.

Los repositorios institucionales se enmarcan dentro del movimiento *Open Access* o acceso abierto que promueve el libre acceso gratuito a la información científica a texto completo a través de internet para todo interesado en la misma. Una definición ya clásica del *Open Access* es la ofrecida por Peter Suber y citada por Abadal⁵⁷ (2012): “*Open-access literature is digital, online, free of charge, and free of most copyright and licensing restrictions*”. Esta definición recoge las dos condiciones básicas para que los contenidos científicos sean considerados de acceso abierto: tienen que ser gratuitos (*free of charge*) y estar libres de la mayoría de las restricciones derivadas de los derechos de explotación. Es decir, que se deben no sólo poder consultar gratuitamente, sino que también se podrán descargar, imprimir, etc.

El movimiento por el acceso abierto no ha dejado de cobrar fuerza y ganar respaldo gubernamental en las políticas científicas y de financiación de proyectos de investigación. Cabe destacar como hitos más importantes del movimiento, la Declaración de Budapest que se produjo en 2002 y en la que se establecieron las dos vías principales para el fomento del acceso abierto. La primera sería la conocida como vía verde, que además de la publicación de los autores en una revista de suscripción, implica la disposición de sus artículos para que sean accesibles en línea de manera gratuita, depositando una copia en un repositorio institucional. La segunda sería la “vía de oro” en donde los autores publican sus artículos en revistas de acceso abierto consultables en línea de forma inmediata y gratuita.

⁵⁶ Sherpa/Romeo utiliza un sencillo sistema por colores para diferentes las diferentes políticas de autoarchivo que tienen las revistas científicas, siendo el verde la menos restrictiva y blanco el más. Para más información, puede consultarse la web del proyecto: <http://sherpa.ac.uk/romeo/index.php?la=es&fIDnum=&mode=simple>

⁵⁷ Abadal (2012). Pág. 9.

Después vendrían la Declaración de Bethesda sobre Publicación para Acceso Abierto (2003) y la Declaración de Berlín de acceso abierto al conocimiento en ciencias y humanidades (2007). La Comisión Europea, en la línea ya iniciada en el séptimo programa marco, hizo del acceso abierto a las publicaciones científicas un principio general del programa Horizonte 2020 para todas las áreas de conocimiento. Así, todas las publicaciones generadas en proyectos financiados dentro de dicho programa deben ser depositadas en acceso abierto por cualquiera de las dos vías comentadas. A nivel nacional, La Ley 14/2011, de 1 de Junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, en su Artículo 37 denominado *Difusión en acceso abierto* también establece a nivel nacional la publicación en repositorios de acceso abierto de los resultados de la actividad investigadora si ésta ha sido mayoritariamente financiada con fondos de los Presupuestos Generales del Estado⁵⁸. El Consorcio Madroño, del que más adelante hablaremos, hizo pública su *Declaración en apoyo a la Ciencia Abierta, a la información académica y científica* en 2017.

En este contexto de defensa del acceso abierto es en el que la Biblioteca de la sede central de la UNED puso en marcha el repositorio institucional e-Spacio en el año 2006. E-Spacio es gestionado con el *software* libre Fedora y cumple todos los requisitos comentados en términos de interoperabilidad, gracias a lo cual sus contenidos son recuperables a través de recolectores nacionales como Recolecta⁵⁹. La vía preferente para depositar los documentos en e-Spacio es el autoarchivo, aunque la Biblioteca ofrece a la comunidad universitaria UNED el servicio de ingesta y asignación de los metadatos de los documentos en el caso de que algún miembro de la misma así lo prefiera.

En lo que a política institucional de acceso abierto se refiere, la UNED aprobó la suya en el año 2014 a iniciativa de la Biblioteca. En ella se establece, como regla

⁵⁸ Existen diversos estudios sobre el grado de cumplimiento obtenidos de estos mandatos. En el caso de España, Abadal (2012 p.194-195) cita el estudio de Borrego de 2016 que analiza el cumplimiento del mandato realizado en la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación dos años y medio después de su implementación, y que señala que un 58% de los artículos con financiación pública está disponible un año después de su publicación, ya sea en revistas el contexto del acceso abierto (un 23,8%), en repositorios (21,8%) o en portales web o redes sociales académicas (12,8%). Otro estudio de Remedios Melero et al. (2017), que analiza el grado de cumplimiento del mandato durante el periodo 2012-2014 en 28 universidades españolas, constata una distribución muy asimétrica ya que se encuentran valores desde el 1% al 63% de apertura de artículos dependiendo de los centros.

⁵⁹ RECOLECTA o Recolector de Ciencia Abierta es una plataforma que agrupa a todos los repositorios científicos nacionales, fruto de la colaboración de la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) y la Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN) con el objetivo de crear una infraestructura nacional de repositorios científicos de acceso abierto.

general, que cada miembro de la comunidad docente e investigadora otorga a la UNED una licencia no exclusiva, en virtud de la cual la UNED podrá ejercer los derechos de archivo, digitalización, difusión en línea y puesta a disposición electrónica con el fin de hacer que sus artículos sean ampliamente accesibles en acceso abierto a través del repositorio institucional eEspacio UNED, sin que por ello el autor pierda sus derechos de explotación y morales sobre la obra. Vemos así que la Biblioteca facilita a toda la sociedad el acceso la producción científica y académica de la universidad, demostrando un firme compromiso con la sociedad y devolviendo a ésta parte de lo que ha invertido en nuestra universidad.

Portal de revistas digitales de la UNED

Las revistas científicas siguen siendo en la actualidad el principal medio de comunicación científica. Así, la publicación en prestigiosas revistas internacionales, mayoritariamente de lengua inglesa, es el principal objetivo de todo investigador que quiera lograr un mayor impacto de los resultados de su investigación, conforme a los criterios establecidos por los organismos de evaluación de la actividad investigadora. Las revistas de mayor prestigio e impacto son las que aparecen en las dos principales bases de datos científicas: *Web of Science* (Thomson Reuters) y *Scopus* (Elsevier). Ambas suponen un restringido directorio de revistas que cumple con los más altos indicadores de calidad. A pesar de concitar críticas diversas, en especial por su sesgo anglosajón y los déficits que presentan en las áreas de humanidades y ciencias sociales, en la actualidad constituyen el indicador fundamental para la valoración de los artículos científicos.

El sector de la edición científica y la publicación de artículos académicos ha sufrido y está sufriendo cambios importantes debido a las nuevas tecnologías, la crisis económica y la concentración del sector en grandes grupos comerciales a los que pertenecen esas revistas de mayor impacto de los diferentes campos de conocimiento. En lo que a la tecnología se refiere, la mayor parte de las revistas se editan en soporte digital y algunas cuentan con versión en papel. Una revista digital es aquella creada mediante medios electrónicos que para ser consultada requiere también de equipos electrónicos. Esta mediación de la tecnología para su publicación y lectura es lo único que distinguía a la revista digital de la de formato en papel cuando surgieron a finales del S. XX, y el ahorro económico, así como la facilidad de la distribución redundó en el

crecimiento de las revistas digitales. Sin embargo, Alexandre López-Borrull señala en *Cambios y tendencias en la publicación de revistas científicas*⁶⁰, novedades que ya se han producido como el surgimiento de las *megajournals*, revistas totalmente electrónicas que apuestan por publicar tantos artículos como sea posible y de las que PLOS ONE fue la pionera; la publicación de datos de investigación junto al artículo, en un *data article* propio o en un repositorio de datos a los que me referiré más adelante.

En los primeros años de la digitalización, como señala Delgado Vázquez, fueron los grandes grupos editoriales internacionales los que tuvieron la capacidad de desarrollar aplicaciones que cumplieran con los requisitos mínimos de la gestión editorial. Mientras tanto, actores que jugaban un papel en la edición científica de revista como las universidades optaron por desarrollar soluciones propias para la gestión de las publicaciones que fueron implementando paulatinamente algunas fases del proceso editorial; o por contratar soluciones comerciales que empezaban a surgir. En el año 2001 aparece *Open Journal System* (OJS) gracias al profesor John Willinsky de la University of British Columbia como parte de un proyecto de investigación desarrollado en el seno del Public Knowledge Project. OJS es un software de código abierto para gestión editorial de revistas científicas de acceso abierto que en pocos años ha conseguido una difusión y popularidad enorme en la comunidad científica. No sólo permite la publicación de una revista científica en abierto de forma fácil y económica, sino que también permite el control del flujo editorial completo: envío de artículos, asignación de revisores, gestión de las rondas de revisión por pares⁶¹, control de maquetación y publicación. El número de revistas que utilizan OJS es cada vez más numeroso a nivel mundial, con un incremento extraordinario en los últimos 5 años.

OJS es compatible con el ya mencionado protocolo OAI-PMH, de modo que las revistas creadas con este software son fácilmente indexadas por bases de datos y buscadores de información científica como Google Académico.

⁶⁰ Abadal (2012). Pág. 221.

⁶¹ La revisión por pares es el sistema utilizado para evaluar la calidad de la investigación científica antes de su publicación. Investigadores independientes y de prestigio del mismo campo que el autor del artículo leen trabajos de investigación para emitir su opinión sobre la autoridad, validez, importancia y originalidad y hacen las recomendaciones que consideran oportunas y las envían a la revista. De este modo ayudan a los editores a decidir si los trabajos de investigación deben ser publicados en su revista. Existen diferentes tipos de revisión por pares o (peer review) dependiendo de la revista. Algunas de ellas no informan de quién ha realizado la revisión (masked reviews) mientras que otras sí lo hacen (open reviews). En algunos casos de revisiones “ciegas o enmascaradas” tampoco se informa al revisor de la identidad del autor “double blind/masked review”.

En España son muchas las iniciativas universitarias de plataformas de revistas científicas que antes las diferentes facultades y departamentos publicaban en papel y que actualmente han pasado a convertirse en revistas digitales gestionadas con OJS. En el caso de la UNED, la implementación y gestión del portal de revistas con OJS fue una iniciativa de la Biblioteca de la sede central que comenzó a ofertar este servicio a partir de 2014. En la actualidad son 37 las revistas publicadas y están representadas la mayoría de las áreas de conocimiento de nuestra universidad. Entre los servicios adicionales para la publicación de revistas de la UNED, los responsables de las mismas pueden solicitar al personal de la Biblioteca la creación de revistas en el sistema; la gestión del proceso editorial técnico de aquellas revistas que lo soliciten; la asignación de DOIs⁶²; así como el apoyo, asesoramiento y formación a los editores de las revistas en el funcionamiento e incidencias relacionadas con la herramienta web, así como en la gestión de derechos de autor y de la propiedad intelectual, y los procesos de evaluación de las revistas.

Por último, entre los servicios digitales que la Biblioteca de la sede central de la UNED oferta, señalaremos también Hypotheses. Hypotheses es una plataforma de carácter internacional de blogs académicos especializada en humanidades y ciencias sociales que redunda en el acceso abierto al conocimiento, al igual que el repositorio y el portal de revistas de los que hemos hablado. El *blogging* científico, académico o especializado⁶³ es una forma diferente de comunicación del conocimiento científico que no sustituye a ninguna de las tradicionalmente establecidas, sino que viene a aportar una nueva vía. Según Azofra Sierra, “los dos objetivos del *blogging* especializado resultan compatibles: compartir con los colegas (los «pares» o iguales) los resultados de un trabajo de investigación, pero también difundir un contenido especializado a un público más amplio, despertar el interés y quizá la crítica constructiva, dar visibilidad al trabajo personal y compartir con la sociedad las inquietudes que acompañan nuestra labor. En cuyo objetivo es reunir los blogs con el objetivo de visibilizarlos, y convertirse en

⁶² En palabras de García Aretio (2014) diremos que “este identificador digital único y estable de objetos en la red no es otra cosa que un código alfanumérico (con norma ISO) que identifica en Internet un determinado trabajo y logra recuperarlo, aunque el citado trabajo haya cambiado su sitio web o, incluso, el servidor donde se alojaba.

⁶³ Una amplia fundamentación de la terminología más adecuada para referirse a esta nueva manera de comunicar el conocimiento científico puede consultarse el artículo de Azofra Sierra (2013).

referente a nivel internacional, por la calidad de los blogs, para la difusión en abierto del conocimiento científico.”⁶⁴

Sin embargo, como señalan Cabezas-Clavijo, Torres-Salinas y Delgado-López-Cózar, “las dificultades asociadas a la delimitación conceptual del “blog científico” han provocado que estos se agrupen en comunidades o redes de blogs que intentan otorgar un sello de calidad y credibilidad a los que se integran en ellas”⁶⁵. Un ejemplo claro de ello lo representa Hypotheses. Esta plataforma de blogs cuenta con un portal en francés, inglés, castellano, y alemán, y un portal común en el que se publican entradas de todos ellos. Los portales lingüísticos disponen de una serie de herramientas para el desarrollo, visibilización y gestión de las comunidades lingüísticas, así como con un consejo científico propio. Este consejo está compuesto por académicos de diversas universidades de diferentes países, especialistas en las diferentes materias de conocimientos a las que da cabida Hypotheses.

Cada blog albergado dentro de Hypothèses es totalmente independiente, por lo que los responsables pueden realizar la edición de sus blogs de manera independiente. La plataforma de blogs ofrece al investigador y al docente ventajas propias de las publicaciones académicas tradicionales tales como asignación de ISSN, el mencionado consejo científico, posibilidad de inserción de notas a pie de página y citas en el texto de las entradas, entre otras.

La Biblioteca de la sede central de la UNED firmó un convenio en 2013 con el *Centre National de la Recherche Scientifique* (CNRS) por el que se convirtió en el *partnert* para la sección hispanohablante de la plataforma, tanto para España como para latinoamérica. El personal técnico de la Biblioteca es responsable de la gestión y dinamización del portal *es.hypotheses*, el asesoramiento a los blogueros hispanohablantes tanto sobre cuestiones técnicas y editoriales, la formación en el uso de la plataforma y la difusión de esta vía de transmisión del conocimiento científico en distintos foros académicos y universitarios.

⁶⁴ Azofra Sierra, E. (2013), pág. 41

⁶⁵ Cabezas Clavijo, Torres Salinas y Delgado López Cózar (2009)

5.3. La Biblioteca de la sede central en el Espacio Europeo de Educación Superior

La aportación que las colecciones electrónicas y los nuevos servicios digitales han representado para la transformación de la biblioteca universitaria en nuestro país, se suma a la participación en la docencia tras la implantación del EEES. Ante el reto que supone el EEES, la biblioteca universitaria adquiere un nuevo papel ante el cual “la biblioteca no sólo puede centrarse en la documentación que posee y procesa, en ofrecer espacios de silencio ligados al estudio. La biblioteca tiende a ser un centro dinamizador del nuevo aprendizaje, en un centro social del campus.”⁶⁶ En este sentido, los Estatutos de la UNED de 2005 redefinen a la Biblioteca de la sede central como un Centro de Recursos para el Aprendizaje, la docencia, la Investigación, la formación continua y las actividades relacionadas con el funcionamiento de la Universidad en su conjunto (CRAI). Esta redefinición es el símbolo de la transformación de la Biblioteca en un entorno más dinámico en el que se integran todos los recursos que dan soporte al aprendizaje y la investigación en la universidad, con espacios más flexibles, salas de trabajo en grupo, integración de materiales muy diversos en diferentes soportes, o apoyo y participación en la docencia, entre otros.

El EEES establece un nuevo paradigma centrado en los procesos de aprendizaje, en el que se otorga gran importancia al trabajo autónomo del estudiante. El aprendizaje se basa en la adquisición de competencias que reflejan la capacidad del estudiante para poner en práctica, de forma integrada, habilidades, conocimientos y actitudes que le hagan ser capaz de resolver problemas. Entre estas competencias debemos referirnos a las competencias en información. Antes de ofrecer una definición, es preciso señalar que en castellano existe una importante diversidad terminológica a la hora de traducir al castellano la expresión *Information Literacy*, encontrándonos en la literatura especializada, entre otros, con alfabetización informacional, alfabetización en información, desarrollo de habilidades informativas o competencias informacionales, término preferido en el ámbito universitario y en particular en la Biblioteca de la UNED, pero que consideramos sinónimos. Tal y como se señala en el *Documento Marco de REBIUN para CRUE Adquisición de competencias en información. Una materia necesaria en la formación universitaria*, “el concepto de ALFIN

⁶⁶ Martínez Didac (2004). Pág. 99

(Alfabetización Informacional) o, si se prefiere, de adquisición de competencias en información, es el referente teórico más consolidado y aceptado por el conjunto de instituciones y asociaciones bibliotecarias de los países desarrollados”⁶⁷. En dicho Documento Marco, de entre las muchas definiciones propuestas, se destacan tres. En primer lugar, tal vez la más repetida, la establecida por la *American Library Association* (ALA), que define ALFIN del siguiente modo: “Alfabetización en información es una capacidad de comprender y un conjunto de habilidades que capacitan a los individuos para reconocer cuándo se necesita información y poseer la capacidad de localizar, evaluar y utilizar eficazmente la información requerida”.

Una variante de la misma, muy utilizada por su sencillez y preferida por algunos expertos tales como Calderón Rehecho⁶⁸, es la propuesta por la CILIP, acrónimo de la *Chartered Institute of Library and Information Professionals* (2004). Según ésta, “alfabetización informacional es saber cuándo y por qué necesitas información, dónde encontrarla, y cómo evaluarla, utilizarla y comunicarla de manera ética”.

Por último, destacamos la incluida en la Declaración de Praga⁶⁹ (2003) en que se define de la siguiente forma: “La alfabetización informacional comprende el conocimiento y necesidades de los individuos y la habilidad para identificar, localizar, evaluar, organizar y crear, utilizar y comunicar información eficazmente para enfrentar aspectos o problemas; es un prerrequisito para participar eficazmente en la Sociedad de la Información y es parte de los derechos básicos de la humanidad para un aprendizaje de por vida”.

Estas competencias permiten por tanto al estudiante ser capaz de manejar el conocimiento, actualizarlo, seleccionar la información más adecuada, conocer las fuentes de información discerniendo las más relevantes, comprender lo aprendido para integrarlo a su base de conocimiento y adaptarlo a nuevas situaciones. Así, estas competencias resultan imprescindibles en un entorno educativo como el establecido por el EEES.

⁶⁷ Pág. 6

⁶⁸ Calderón Rehecho (2010). Informe APEI sobre alfabetización informacional. Pág. 9

⁶⁹ En 2003 se celebró en Praga una Reunión de Expertos en Alfabetización en Información, organizada por la Comisión Nacional de los EE.UU. de Norteamérica para las Bibliotecas y la Documentación y por el Foro Nacional de Alfabetización en Información, con el apoyo de la UNESCO, fruto de la cual surgió esta definición. La Declaración completa puede consultarse en: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/PragueDeclaration.pdf>

Los dos modelos propuestos por REBIUN para ofertar curricularmente la formación en competencias informacionales dentro de las universidades son:

“1. Incorporar una materia troncal a las nuevas titulaciones universitarias del EEES bajo la denominación de “Adquisición en Competencias de la Información” (o similar). Es una propuesta sugestiva e innovadora que garantizaría una oferta estable, homogénea y de alto valor académico de la formación en las competencias informacionales ya que tendría un rango o estatus curricular claramente legitimado dentro de una titulación. Aunque también presenta inconvenientes relativos a su organización e impartición a gran escala a toda la masa de estudiantes de una misma universidad.

2. Un modelo mixto o híbrido de oferta de esta formación configurado por acciones y estrategias tales como: formación a través de cursos puntuales, cursos a expertos, y formación a través de contenidos transversales incorporados a las distintas materias de una misma titulación.

Este modelo mixto es quizás el que, en la actualidad, menos problemas generaría de puesta en práctica ya que simplemente exigiría al profesorado dedicar una atención específica a esta formación -incorporando algún objetivo, contenido y actividad relacionada con las competencias informacionales- y a las Bibliotecas la organización y desarrollo de cursos de formación de usuarios en este ámbito similares a los que ya viene realizando. Sin embargo, a diferencia de la anterior, no garantiza necesariamente que el conjunto del estudiantado de una misma universidad reciba una formación suficiente en competencias informacionales, y el estatus académico de esta formación sería bastante difuso.”

La elección de uno u otro modelo en las diferentes universidades, así soluciones intermedias, está relacionado no exclusivamente con tendencias pedagógicas sino también con “los niveles de colaboración entre bibliotecarios y departamentos académicos son muy diferentes entre instituciones e incluso dentro de una misma institución”⁷⁰, tal y como se señala en el documento de *Objetivos de formación para la alfabetización en información: un modelo de declaración para bibliotecas universitarias de la ALA*.

⁷⁰ Traducción de Cristóbal Pasadas Ureña en el Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, nº 65, Diciembre-2001, pp. 47-71

En este contexto es en el que “en el ámbito de las bibliotecas universitarias y a raíz tanto de los procesos de evaluación institucional y acreditación llevados a cabo en la última década como de la reflexión sobre las implicaciones del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), se comienza a vislumbrar en los planes y programas de ALFIN una posible contribución fundamental de las bibliotecas universitarias a los resultados institucionales más valorados, sobre todo si se tiene en cuenta que los informes de evaluación de las bibliotecas universitarias casi indefectiblemente señalaban deficiencias importantes en los planteamientos de la formación de usuarios tradicional, aunque sin hacer todavía referencia explícita a los planes y programas de ALFIN en las propuestas de mejora.”⁷¹ También la Biblioteca de la sede central de la UNED comenzó ofertando los tradicionales cursos no curriculares de formación de usuarios que impartía primero en sus instalaciones y posteriormente a través de la importante producción de videotutoriales⁷². Estos cursos, tanto programados como a la carta, iban dirigidos exclusivamente a enseñar a los miembros de la comunidad universitaria de la UNED a utilizar las herramientas de búsqueda de la cada vez más abundante información en los diferentes formatos en los que ésta se presenta. Sin embargo, con la implantación del EEES en la UNED, la Biblioteca detectó la oportunidad señalada por Ureña para colaborar en la docencia y, adaptándonos a los planteamientos pedagógicos de cada Facultad, de los distintos departamentos y docentes responsables de las asignaturas, la formación en competencias informacionales se integró a través de diferentes modalidades. En el curso académico 2020-2021 la formación en competencias informacionales impartida por bibliotecarios está presente en todos los niveles formativos impartidos en la Universidad, en catorce másteres oficiales, mayoritariamente integrada en las asignaturas de Trabajo Fin de Máster o de Metodología de la Investigación y sumando un total de 52 créditos. En los 19 programas de doctorado de la UNED, se incluyen entre los módulos de las actividades formativas transversales. Por último, la formación en competencias informacionales se oferta en veinte grados, aunque, en este nivel, por el elevado número de estudiantes que tiene nuestra universidad, solamente se facilitan los contenidos al equipo docente, pero no se atienden los foros ni se realiza la evaluación al estudiante, que sí asumimos en el resto

⁷¹ Pasadas Ureña, C. (2006). Pág. 84

⁷² Estos videotutoriales pueden consultarse en abierto a través del canal Youtube de la Biblioteca: <https://www.youtube.com/user/BibliotecasUNED>

de niveles formativos. Esta modalidad es desempeñada también en siete másteres de los mencionados.

La Biblioteca de la sede central de la UNED también participa de la oferta de formación permanente (no reglada) de la universidad, tanto en el título de experto como de especialista en Gestión de las Fuentes de Información e Innovación Científica, con un total de 45 créditos. Por último, señalar que la Biblioteca oferta, a través de la Fundación UNED, formación de carácter profesional para la adquisición de competencias requeridas en los distintos cuerpos bibliotecarios, de carácter teórica y práctica.

José Antonio Gómez⁷³ defiende que un programa de este tipo debe contener:

- Los objetivos, que tendrán en cuenta las competencias que se quieren enseñar, el contexto de aprendizaje (conocimientos previos de los formados) y los fines de la formación.
- Los contenidos que se impartirán, que pueden ser conceptos, procedimientos o actitudes.
- El diseño de la formación, determinando actividades didácticas (métodos verbales, técnicas grupales, motivación).
- La evaluación de la enseñanza.

Así, independientemente de la modalidad en que se haya integrado la formación en competencias informacionales en las titulaciones, se siguieron todas estas recomendaciones para garantizar la calidad de la formación. Todos los cursos y sus materiales disponen de una guía didáctica y un plan de trabajo para el estudiante; una estructura en módulos didácticos con parte teórica y parte práctica; una organización lógica y sencilla de la información; el uso de un lenguaje claro y un diseño atractivo y acorde a la imagen corporativa de la UNED. En cuanto a los contenidos de los cursos, estos se adaptan al tipo de estudios en que se integra cada uno.

En cuanto a la competencia digital, hay que reseñar que las autoridades europeas también han mostrado su interés por fomentar el consenso, la comprensión y la adquisición de la competencia digital de los ciudadanos europeos. Este interés se concretó en el lanzamiento del Marco Europeo de Competencias Digitales

⁷³ Pasadas Ureña, C. (2006). Pág. 84

(DIGCOMP), que define las cinco áreas de la competencia digital que se recogen en la siguiente figura.



Figura 6. Competencias digitales distribuidas en las 5 áreas a partir del documento sobre el Marco Común de Competencia Digital Docente 2017 del INTEF (Fuente: elaboración propia).

Como puede observarse, el marco común integra las competencias informacionales y digitales en el mismo epígrafe, tendencia imitada por las bibliotecas universitarias, encargadas de la formación en este ámbito, y que ha dado lugar al *Marco para la competencia digital para estudiantes de grado* elaborado por un grupo de trabajo constituido por bibliotecarios de algunas universidades miembro de Rebiun, entre ellas la UNED.

Independientemente de la denominación utilizada, las bibliotecas deben constituirse en protagonistas del proceso de formación con el objetivo de aportar a la sociedad ciudadanos autónomos en el uso de la información y las tecnologías.

5.4. La cooperación bibliotecaria: principales aliados de la Biblioteca de sede central de la UNED

La idea de cooperación bibliotecaria parte de la constatación de que ningún centro puede por sí solo satisfacer todas las necesidades de información de sus usuarios. Así, los consorcios bibliotecarios han sido una de las novedades más influyentes en la realidad bibliotecaria mundial de las últimas décadas. Su expansión territorial y el crecimiento de las actividades consorciadas, los ha convertido en un fenómeno que ha cambiado profundamente las formas tradicionales de prestar los servicios bibliotecarios.

La creación de consorcios en España sigue la pauta de otros países del mundo. Sus semejanzas y diferencias ilustran el mosaico de realidades de la cooperación bibliotecaria en estos momentos.

Para definir de un modo sencillo el concepto de cooperación bibliotecaria, nos basaremos en dos teóricos clásicos de la biblioteconomía como Magán y Merlo⁷⁴. Así, podríamos decir que la cooperación bibliotecaria serían las acciones llevadas a cabo por varias bibliotecas a partir de acuerdos, de manera conjunta y normalizada, persiguiendo objetivos comunes y poniendo al servicio de dicha colaboración al personal y los medios necesarios.

La cooperación bibliotecaria nace en los años 60 con el inicio de los procesos de automatización de las bibliotecas. En los 70 persigue aprovechar los recursos bibliográficos de las bibliotecas cooperantes y ahorrar tiempo y dinero en el proceso de catalogación, tras los avances en la normalización. En los 80 se desarrollan, abaratan y diversifican los programas comerciales de gestión de bibliotecas, y la cooperación se centra en el aprovechamiento de las funcionalidades de los paquetes informáticos adquiridos por las bibliotecas y en el intercambio de productos y experiencias, pero siempre alrededor del programa utilizado. A partir de los 90 el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación impulsaron y facilitaron la cooperación bibliotecaria.

En el caso de la Biblioteca de la sede central de la UNED, la apuesta por la cooperación bibliotecaria fue decidida desde que en nuestro país se comienza a promover esta nueva forma de trabajar en el sector, formalizando convenios con otras instituciones para compartir y rentabilizar recursos e información, formar parte de grupos de clientes de las principales herramientas informáticas utilizadas para la prestación de servicios, etc. La cooperación bibliotecaria supone el establecimiento de fuertes alianzas entre *partnerts* cuya relevancia ha ido creciendo, como comprobaremos a través del recorrido por los distintos consorcios de los que formó parte y los compromisos adquiridos.

Como se ha mencionado, a finales de los 80 y principios de los 90 la automatización de las bibliotecas dio pie a un nuevo tipo de entidades cooperativas

⁷⁴ Magán-Wals, José-Antonio. La cooperación bibliotecaria: aspectos básicos. En: MAGÁN WALIS, J. A. (coord.) Tratado básico de biblioteconomía. 4ª ed. Madrid: Editorial Complutense, 2002, p. 277-300. 1
Merlo-Vega, José-Antonio. La cooperación en las bibliotecas universitarias: fundamentos y redes cooperativas.

especializadas constituidas en base a los distintos sistemas automatizados usados en las universidades españolas. En esta línea, la Biblioteca de la sede central de la UNED se integró en la Ruedo, la Red de Universidades Españolas Dobis/Libis en el año 1989, formada por ocho bibliotecas universitarias de nuestro país.

La voluntad de colaborar para fortalecer los servicios bibliotecarios tiene una nueva expresión en el 1989, año en que se constituyó por convenio Documat. Esta red formada por las facultades de matemáticas de diversas universidades españolas, entre ellas la UNED, tenía como finalidad inicial explotar al máximo las posibilidades económicas y documentales de las bibliotecas participantes en beneficio de la comunidad especializada en dicho ámbito científico. Para ello, se estableció la selección y adquisición cooperativa de nuevas revistas, la difusión de la información matemática a través del intercambio de boletines de sumarios, o la creación de un catálogo colectivo de revistas de matemáticas existentes en las bibliotecas españolas.

Actualmente el portal Documat está integrado dentro de Dialnet. Desde su creación, el principal objetivo de Dialnet ha sido proporcionar la mayor visibilidad a la bibliografía científica hispana y a los investigadores que la producen. Con casi 5 millones de documentos y 1,5 millones de usuarios registrados, actualmente es la fuente abierta de bibliografía científica en español más completa. Dialnet, con origen en la Biblioteca de la Universidad de la Rioja, ha impulsado cambios en el proceso documental en los últimos años para garantizar su sostenibilidad futura. La Biblioteca de la sede central de la UNED es miembro colaborador de Dialnet, por lo que contribuye a la introducción de contenidos en la base de datos común, y a cambio disfruta de un conjunto de opciones avanzadas y servicios de valor añadido disponibles para el conjunto de la comunidad universitaria de la UNED.

Rebiun

Desde 1998 Rebiun, de la que ya hemos hablado extensamente, fue una comisión sectorial de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), momento en que se dotó de un Reglamento de funcionamiento. En el año 2020, el proceso de reorganización interna de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) condujo a la retirada a Rebiun de su estatus de Comisión Sectorial y a su conversión en una red colaboradora. Actualmente está formada por las bibliotecas de las 76 universidades miembros de dicha Conferencia (50

de ámbito universitario público y 26 de ámbito universitario privado) y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas y tiene como Misión:

“Liderar, coordinar y dar directrices a las bibliotecas universitarias y científicas potenciando la cooperación y la realización de proyectos conjuntos para dar respuesta a los nuevos retos que las universidades tienen planteados en los ámbitos del aprendizaje, la docencia la investigación y la formación a lo largo de la vida.”⁷⁵

Los órganos de gobierno de Rebiun son la Asamblea General y el Comité ejecutivo. Para la ejecución del plan estratégico, REBIUN cuenta con grupos de trabajo de carácter permanente⁷⁶ y otros creados temporales.

Entre los productos más destacados que genera Rebiun podemos enumerar:

1. Las estadísticas Rebiun, una herramienta imprescindible para el análisis de la evolución y detección de tendencias, tanto interna como externa, de las bibliotecas miembro y de la que ya hemos hablado. En la actualidad son consultables online gracias a una potente base de datos.
2. RECOLECTA o Recolector de Ciencia Abierta nace en 2007 entre la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) y REBIUN, con el objetivo de crear una infraestructura nacional de repositorios científicos de acceso abierto. Es una plataforma que agrupa a todos los repositorios científicos nacionales y que provee de servicios a los gestores de repositorios, a los investigadores y a los agentes implicados en la elaboración de políticas sobre acceso abierto.
3. Las Normas de su red cooperativa que sirven de guía en aspectos punteros muy diversos y que son una referencia para las bibliotecas universitarias. Así por ejemplo, la transformación del papel de la biblioteca como colaborador en la docencia, tras la implantación del EEES, ha hecho que Rebiun, a través del Grupo de Trabajo sea muy activa en el análisis y recomendaciones para las bibliotecas a la hora de desde la implantación de la formación primero en competencias informáticas e informacionales. A partir del modelo “DIGCOMP: Marco

⁷⁵ Web corporativa de Rebiun.

⁷⁶ Actualmente estos grupos son: Catálogo Colectivo, Estadísticas, Servicios Compartidos, Patrimonio Bibliográfico, Repositorios y Comunicación.

para el desarrollo y comprensión de la competencia digital en Europa”, Rebiun introduce nuevos conceptos a la hora de entender la formación: competencia digital, alfabetización digital, e-habilidades, alfabetización mediática.

Consortio Madroño

Un consorcio de bibliotecas es una asociación de bibliotecas establecida por un acuerdo formal, normalmente con el compromiso de compartir recursos y compromisos firmados al máximo nivel de autoridad. En nuestro país este tipo de asociación se ha establecido entre bibliotecas universitarias y especializadas, con un impacto muy importante a la hora de mantener el acceso a un considerable volumen de recursos electrónicos, sin incrementar excesivamente el presupuesto. La pertenencia puede estar restringida a un área geográfica específica, a un tipo de biblioteca o a un tema específico y, en el acuerdo del consorcio, se recoge un sistema de organización y control que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Los consorcios bibliotecarios nacen en el ámbito anglosajón en los años sesenta pero, a finales de los ochenta y principios de los noventa, prolifera el número de consorcios de bibliotecas en nuestro país siendo actualmente el mecanismo de cooperación más fuerte.

En esta línea, el Consorcio de Universidades de la Comunidad de Madrid y de la UNED para la Cooperación Bibliotecaria, conocido como Consorcio Madroño, se creó en 1999 y actualmente está formado por las bibliotecas de las Universidades de Alcalá, Autónoma de Madrid, Carlos III de Madrid, Politécnica de Madrid, Rey Juan Carlos y Universidad Nacional de Educación a Distancia, tras la salida en 2014 de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. El Consorcio tiene como misión mejorar la calidad de los servicios bibliotecarios a través de la cooperación interbibliotecaria.

La financiación del Consorcio corre a cargo de las cuotas de los miembros del Consorcio y cuenta con ayudas de la Comunidad de Madrid. Los órganos de gobierno del Consorcio Madroño son el Consejo de Gobierno y la Comisión Técnica. El Consejo de Gobierno está constituido por los vicerrectores bajo cuyas competencias están las bibliotecas de las universidades miembro, mientras que la Comisión Técnica la integran los directores de dichas bibliotecas.

Entre los servicios que se prestan de manera consorciada destacan:

1. **Gestión de recursos electrónicos:** como ya se ha mencionado, el principal motivo de constitución de la mayor parte de los consorcios de bibliotecas universitarias en España fue afrontar con mayor fortaleza las negociaciones con los grandes grupos internacionales proveedores de recursos de información electrónica, tales como grandes paquetes de libros electrónicos, revistas o bases de datos. En palabras de Borrego podríamos decir que “el tránsito hacia la edición digital ha comportado cambios en los modelos de adquisición de revistas, que han experimentado un proceso de agregación tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda. La oferta editorial de paquetes de revistas (*big deals*), por un lado, y la compra consorciada por parte de instituciones universitarias, por el otro, han incrementado el número de revistas disponibles para los investigadores y ha reducido el coste medio de consulta por artículo”⁷⁷. Este es el modelo seguido por el caso del Consorcio Madroño, cuyo número de recursos suscritos de manera consorciada no ha dejado de crecer desde su constitución, logrando un aumento de la competitividad y rentabilidad tanto para las bibliotecas como para los proveedores al obtener un mayor número de clientes.
2. **Pasaporte Madroño** es un carné que permite al personal docente, alumnos de posgrado (máster oficial, propio y de investigación), becarios de investigación con carga docente y PAS de las universidades miembro del Consorcio Madroño obtener libros en préstamo de cualquiera de las bibliotecas de las otras universidades de dicho consorcio.
3. **Maleta viajera:** servicio integrado dentro del préstamo interbibliotecario de cada universidad. Consiste en usar una empresa de mensajería para el traslado de los volúmenes o fotocopias de documentos de una universidad a otra.
4. **Proyecto e-ciencia:** es un proyecto enmarcado en el contrato programa entre la Comunidad de Madrid y el Consorcio Madroño para crear una plataforma digital de acceso abierto a la producción científica en la

⁷⁷ Borrego, Ángel. La revista científica: un breve recorrido histórico en Revistas científicas: situación actual y retos de futuro (ed. Abadal, Ernest)

Comunidad de Madrid, abierta a otras instituciones y a investigadores independientes.

Una ampliación del mismo es e-cienciaDatos, un repositorio de datos multidisciplinar que alberga los conjuntos de datos científicos de los investigadores de las universidades miembro del Consorcio Madroño, con el fin de dar visibilidad a dichos datos, garantizar su preservación y facilitar su acceso y reutilización. Podemos definir los datos de la investigación como:

“Hechos, observaciones o experiencias en que se basa el argumento, la teoría o la prueba. Los datos pueden ser numéricos, descriptivos o visuales. Los datos pueden ser en estado bruto o analizado, pueden ser experimentales u observacionales. Los datos incluyen: cuadernos de laboratorio, cuadernos de campo, datos de investigación primaria (incluidos los datos en papel o en soporte informático), cuestionarios, cintas de audio, videos, desarrollo de modelos, fotografías, películas, y las comprobaciones y las respuestas de la prueba. Las colecciones datos para la investigación pueden incluir diapositivas; diseños y muestras. En la información sobre la procedencia de los datos también se podría incluir: el cómo, cuándo, donde se recogió y con que (por ejemplo, instrumentos). El código de software utilizado para generar, comentar o analizar los datos también pueden ser considerados datos.”⁷⁸ Se denomina *dataset* al conjunto de datos reunidos durante la ejecución de un proyecto de investigación.

La Comisión Europea, reconociendo que el acceso a los datos de investigación que permiten validar los resultados presentados en publicaciones científicas y otras fuentes de información es tan importante como el acceso en abierto a las propias publicaciones, aprobó en 2017 la obligación de publicar en abierto todos los datos de investigaciones

⁷⁸ Definición de la Universidad Australiana de Melbourne en su política institucional de datos y recogida en Informe del grupo de trabajo de buenas prácticas de la FECYT La conservación y reutilización de los datos científicos en España (2012).

científicas que hubieran obtenido financiación del programa Horizonte 2020. Así mismo, estableció excepciones a dicha obligación para aquellos proyectos que, por motivos de protección de la propiedad intelectual o de datos personales o que afecten a la seguridad, no puedan dar acceso abierto a los datos resultado de la investigación⁷⁹.

5. De esta forma, podemos decir que el repositorio e-ciencia Datos supuso una respuesta a una necesidad de los investigadores de las universidades miembro del Consorcio.
6. *Singularis*: portal web en el que se ofrecen, en acceso abierto, las obras digitalizadas más representativas del fondo antiguo de las bibliotecas universitarias que conforman el Consorcio Madroño. En este portal, se pueden consultar copias digitalizadas de diversos tipos de materiales: mapas, planos, dibujos, manuscritos, incunables e impresos.
7. Formación para los profesionales de las bibliotecas miembro: mejorar la capacitación profesional de los bibliotecarios es un objetivo estratégico del Consorcio. Para ello, se celebran anualmente jornadas profesionales sobre temas de actualidad que permitan la actualización de competencias a los bibliotecarios, así como conocer las tendencias de la profesión. En 2019 se celebró la última de estas jornadas con un carácter muy especial, al conmemorarse el vigésimo aniversario de la constitución del Consorcio Madroño.

Madroño forma parte del *International Coalition of Library Consortia* (ICOLC) y está certificado por la UNE-EN ISO 9001:2008 a través de AENOR desde 2010, siendo el primer consorcio español de bibliotecas universitarias en certificarse bajo dicha norma. En este sentido, podemos decir que el Consorcio está muy comprometido con la calidad en la prestación de servicios. Otra prueba de ello es la existencia de una política de calidad, consultable en su página web⁸⁰, así como la mención expresa en su actual Plan Estratégico 2021-2025 a los valores de referencia en la organización, tanto

⁷⁹ Una información más detallada a este respecto puede encontrarse en la Guía online de Horizonte 2020 de la Comisión Europea: https://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/cross-cutting-issues/open-access-dissemination_en.htm

⁸⁰ Dentro de la web del Consorcio Madroño existe un apartado reservado a Calidad dentro del epígrafe Acerca de: <http://www.consorcioamadrono.es/acerca-de/>

la excelencia en la calidad de la prestación de servicios como el enfoque al cliente/usuario final.

Además de estas redes y consorcios, la Biblioteca de la sede central de la UNED es miembro institucional de la asociación profesional SEDIC (Sociedad Española de Documentación e Información Científica). Por último, señalar que la Biblioteca de la sede central de la UNED también ha formado parte de los grupos de clientes de los principales programas que a lo largo de su historia ha utilizado para la prestación de servicios, constituidos como *lobbies* para garantizar la calidad del soporte, las correcciones de errores y la obtención de nuevos desarrollos y prestaciones. Así por ejemplo, podemos mencionar el Grupo de Usuarios de *Unicorn*, de *Symphony* o de GTBIB-SOD⁸¹. Actualmente forma parte de *Expania*, la Asociación de Usuarios de productos de *Ex Libris* en España, cuyos fines son:

- a. *“Defender de forma colectiva los intereses de los usuarios ante Ex Libris y su representante o distribuidor en España y en especial, contribuir a garantizar unos niveles adecuados de calidad en los productos de Ex Libris y en los servicios prestados por Ex Libris y su distribuidor en España, así como un desarrollo de los mismos acorde con los intereses de los usuarios.*
- b. *Favorecer entre sus miembros el desarrollo de servicios bibliotecarios innovadores basados en las nuevas tecnologías de la información, y especialmente de servicios cuyo funcionamiento se apoye en programas de Ex Libris.”*⁸²

Esta asociación es muy dinámica, celebra jornadas anualmente y mantiene una comunicación constante entre sus miembros.

⁸¹ GTBib-Sod es una aplicación diseñada específicamente para la gestión integral del servicio de préstamo interbibliotecario. Contempla todos los aspectos relacionados con la tramitación de peticiones, destacando la administración (facturación, depósitos, cuentas de compensación), las estadísticas y la comunicación electrónica entre el servicio, los usuarios y los suministradores. Para más información puede consultarse la web corporativa de la empresa responsable del producto: <https://www.kronosdoc.com/gtbib-sod>

⁸² Artículo 2 de los Estatutos de la Asociación Expania

Las bibliotecas de los centros asociados de la UNED

Las Bibliotecas de los Centros Asociados no dependen ni orgánica ni funcionalmente de la Biblioteca de la Sede Central, solo lo hacen del Centro Asociado al que pertenecen. Aun así, ya desde hace años se apostó por la colaboración y apoyo a dichas bibliotecas, por constituir un servicio fundamental para los estudiantes de la Universidad.

En este sentido, un primer paso fue la organización, en 1996, de unos *Encuentros de bibliotecarios* de la UNED (Sede Central y Centros Asociados), que desde entonces y cada dos años se han venido celebrando sin interrupción. La finalidad de dichos encuentros es múltiple y afecta a temas como el intercambio de experiencias, el establecimiento de normas y pautas, la normalización de procesos, la formación, etc.

A lo largo de los años, ha ido creciendo el nivel de cooperación entre las Bibliotecas de los Centros y la de la Sede Central, siendo su principal y más visible logro la creación de una red de centros cuyas bibliotecas comparten y se benefician de un sistema de gestión común como fue en su momento UNICORN, implantado en la Sede Central. Esta actuación, contemplada como un proyecto dentro del Plan Estratégico 2000-2003 de la Bibliotecas de la Sede Central, fue todo un éxito y, en la actualidad, prácticamente todas las bibliotecas están integradas en dicha red.

La excepcional relevancia de esta alianza con las Bibliotecas de Centros Asociados se manifiesta en la existencia en la RPT de una Jefatura de servicio de Cooperación Bibliotecas de Centros Asociados de la UNED, que asume una función de puente entre las bibliotecas de la sede central y las de los centros asociados. Así mismo, otra prueba de ello es la reciente aprobación de una Carta de Servicios específica para estos *partners*. En ella se recogen compromisos sobre el asesoramiento técnico y la formación profesional a los bibliotecarios de los centros asociados y otros dirigidos a fortalecer los servicios y colecciones en los centros.

5.5. La apuesta por la calidad

En general, la implantación de un modelo de calidad total en una organización requiere de una condición previa: el compromiso y el liderazgo de su dirección, pero también el de todos los miembros de la organización cuya participación, cada uno desde su nivel de responsabilidad, resulta imprescindible para el éxito del modelo. En el caso concreto de la Biblioteca de la sede central de la UNED, en el año 2006 la Dirección realizó una apuesta decidida para poner en marcha una gestión de calidad total.

El diseño de un sistema de gestión de calidad debe implementar metodologías, políticas y objetivos de calidad que permitan determinar las necesidades de los clientes, ofrecer las condiciones básicas de calidad en los productos y/o servicios que se ofertan a los usuarios, incrementar la productividad, competitividad y eficacia en todos los procesos y áreas para alcanzar una meta definida. En términos generales, podemos decir que en el caso de la Biblioteca de la UNED se confirma una máxima derivada de la observación de las organizaciones que están dando sus primeros pasos hacia la Gestión de la Calidad Total: las organizaciones debutantes utilizan pocas herramientas, incrementándose su uso a medida que avanzan en este proceso.

Para la implantación del sistema de calidad, la Biblioteca contó con el apoyo de la Oficina de Calidad de la UNED, una unidad técnica de la universidad cuya misión es “apoyar el despliegue y ejecución de la política y objetivos de calidad de la UNED y de sus centros, con la finalidad de alcanzar la máxima satisfacción de todos los grupos de interés y, en especial, de los estudiantes, del personal docente e investigador (PDI) y de administración y servicios (PAS)”⁸³. La Oficina está dedicada principalmente al desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad de las enseñanzas oficiales y de la gestión de los centros asociados, así como de los servicios centrales”. La Oficina de Calidad de la UNED acompañó a la Biblioteca prestando formación a su personal, gestionando los cuestionarios de evaluación del servicio, así como ofreciendo soporte a los diferentes comités de autoevaluación en la resolución de dudas sobre la interpretación del Modelo EFQM.

El modelo, en un origen, adoleció de un diseño global, elemento importante para que un sistema de gestión de calidad logre el éxito. Por otra parte, las herramientas de

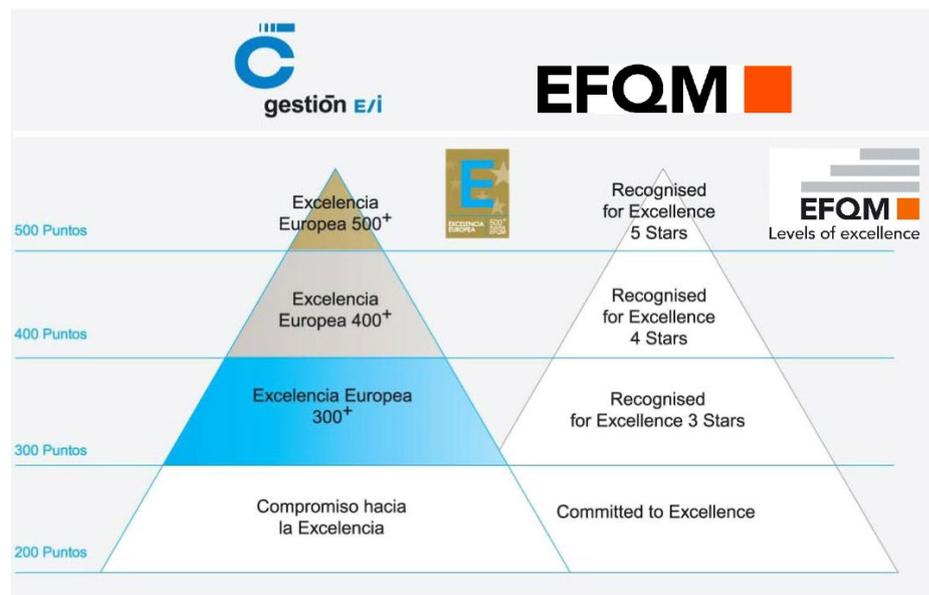
⁸³ Información extraída del portal de la UNED, de la página dedicada a la propia Oficina de Calidad: http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,25882510&_dad=portal&_schema=PORTAL

calidad eran principalmente empleadas por los directivos. El análisis de sus sucesivos planes estratégicos, los objetivos definidos y los indicadores asociados muestran cómo la Biblioteca no sólo incrementó las herramientas conforme maduraba el modelo, sino que también se produjo un afinamiento en las metodologías y en el control y gestión de los datos.

Procesos de evaluación

En 2006, la Biblioteca inició su primer proceso de evaluación con el programa que ANECA ofrecía para las bibliotecas universitarias de nuestro país. Desde entonces, la Biblioteca ha basado su política y estrategia en los conceptos fundamentales de la excelencia, promoviendo la mejora continua de los procesos y servicios bibliotecarios e implantando un sistema de gestión por objetivos recogidos en los sucesivos planes estratégicos que ha ido aprobando. La Biblioteca ha sido el único servicio evaluado de la UNED y ha obtenido las siguientes distinciones:

- Sello de Calidad 200+ (diciembre de 2008)
- Sello de Excelencia 400+ (abril de 2011, ratificado en julio de 2013 y renovado en octubre de 2015 y en noviembre de 2017).



Esquema de reconocimiento según el Modelo EFQM 2013 (Fuente: Guía del esquema de reconocimiento del Modelo EFQM 2013 del CEG)

En cada uno de estos procesos, la Biblioteca ha logrado una puntuación creciente en todos los criterios.

La dinámica de los comités de autoevaluación en la Biblioteca de la UNED en algunos casos ha sido la siguiente:

1. Identificación, selección y nombramiento de los componentes atendiendo a criterios tales como antigüedad en la Biblioteca, turnos de trabajo, etc., para lograr que el grupo fuese lo más representativo posible. La integración en los diferentes comités siempre ha tenido un carácter voluntario y la Dirección ha contado con una respuesta favorable por parte de las personas seleccionadas. Cabe decir que el comité del primer proceso estuvo compuesto sólo por miembros del Consejo de Dirección por contar con una mayor experiencia en la gestión y estar la organización todavía poco madura en la gestión de calidad. Sin embargo, en los sucesivos comités que se constituyeron, se integraron directivos, personal técnico, personal de apoyo y becarios. La incorporación de becarios, a pesar del corto período de tiempo que prestan servicio en la Biblioteca, se decidió por lo enriquecedora que resultaba su doble visión: colaboradores en la prestación de servicios, a la vez que receptores de los mismos por tratarse de estudiantes de la UNED.
2. Capacitación de las personas para afrontar el proceso: en las diferentes evaluaciones de la Biblioteca, los comités de evaluación recibieron formación, tanto sobre el Modelo EFQM, como sobre la herramienta y la metodología para efectuar la autoevaluación.
3. Realización de una autoevaluación individual en la que cada miembro del comité evaluador establece su diagnóstico. Dicho diagnóstico se lleva a cabo mediante la compleción de un cuestionario que recoge todos los criterios del modelo EFQM, sobre el que los miembros del comité de autoevaluación emiten una puntuación sustentada en las evidencias existentes. Para la compleción del cuestionario se utilizó en los diferentes procesos la herramienta informática PERFIL, del CEG. Cada miembro señala, además, lo que considera los puntos fuertes y las áreas de mejora, además de emitir sus puntuaciones sobre las distintas áreas de actividad de la organización. Los puntos fuertes son determinadas acciones que realiza la organización y que favorecen el despliegue del modelo y sus criterios, por lo que deberán mantenerse y potenciarse. Las áreas de mejora, por el contrario, son las carencias que impiden que la organización supere los criterios completamente y su despliegue.

4. Reunión de consenso: donde se ponen en común los puntos de vista de los evaluadores, se concilian puntuaciones y se llega a acuerdos sobre los puntos fuertes y áreas de mejora.
5. Establecimiento de prioridades entre las áreas de mejora y toma de decisiones sobre las acciones a desarrollar e implantar, como consecuencia de este ejercicio.

5.6. Aplicación de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM en la Biblioteca

En el epígrafe que hemos dedicado al Marco conceptual y teórico se han analizado los criterios y subcriterios del Modelo EFQM relacionados con los diferentes elementos que componen su sistema de gestión de calidad. En el caso de la evaluación de la Biblioteca de la UNED, nos vamos a centrar en el último de los procesos que se llevó a cabo, el de 2017 y que tuvo como resultado la renovación del Sello de excelencia 400+.

5.6.1. Agentes facilitadores del modelo EFQM 2013

Antes de comenzar a analizar cada uno de los agentes facilitadores del modelo y los resultados, hemos de decir que el proceso se vio dificultado, en lo que a la comparativa de las diversas medidas de percepción se refiere, por el cambio en la escala de valoración que la universidad realizó con respecto al ciclo anterior de evaluación realizado en 2015. La Biblioteca, como se ha comentado, ha trabajado, en lo que a la gestión de calidad se refiere, alineada con la Oficina de Calidad de la universidad, particularmente en la realización de las encuestas de satisfacción de los diferentes grupos de interés. En este sentido, la escala que se había aplicado hasta entonces era una escala Likert del 1 al 6⁸⁴, común a todos los cuestionarios de la universidad. Precisamente en 2017 se pasó a aplicar la escala del 1 al 10 por haberse detectado una tendencia en los encuestados a calificar hacia el término medio, estimándose conveniente ampliar la escala por parte de la Oficina de Calidad. La difícil conversión entre ambas escalas hizo perder consistencia en la serie histórica de datos, dificultando el ciclo de mejora y el establecimiento de objetivos en los indicadores relativos a las medidas de percepción.

Liderazgo

El modelo EFQM comienza con el agente facilitador relativo al liderazgo de la organización. En el caso de la administración, particularmente “el equipo directivo deberá ser el motor de la cultura de la excelencia, según su ámbito competencial, estableciendo una cultura de calidad y siendo los principales difusores y formadores de la misma. Asimismo, deberá transmitir al personal su compromiso con el proyecto de calidad”⁸⁵.

Los epígrafes propuestos en el modelo EFQM para evaluar el liderazgo son:

⁸⁴ La escala de Likert fue creada hace un siglo por el psicólogo Rensis Likert y es un método de investigación de campo muy utilizado que permite medir la opinión de una persona sobre un tema a través de un cuestionario que identifica el grado de acuerdo o desacuerdo que manifiesta con cada pregunta planteada. La escala de Likert contiene preguntas definidas y de opción múltiple que pueden ser contestadas con facilidad, al mismo tiempo que facilitan una medición de datos sencilla de interpretar por métodos estadísticos. En el caso de la UNED, 6 correspondía a Totalmente de acuerdo y 1 Totalmente en desacuerdo.

⁸⁵ Martín Castilla, J.I. (2006)

- 1a. Los líderes desarrollan la misión, visión y valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.
- 1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la Universidad.
- 1c. Los líderes interactúan con estudiantes, colaboradores y representantes de la sociedad.
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la Universidad.
- 1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la Organización.

El comité de evaluación externa, en 2017, destacó que la misión, visión y valores de la Biblioteca eran una referencia para la organización, así como su código ético. Por otra parte, la propia trayectoria de la Biblioteca en los procesos de evaluación EFQM a lo largo del tiempo manifestaba la preocupación de sus líderes por la cultura de la excelencia. Se reconoció también que la estructura del liderazgo y la toma de decisiones estaban claramente definidas, contaban con indicadores recogidos en su CMI, o CS, entre otros, que permiten conocer la evolución de los resultados de acuerdo a las necesidades de sus grupos de interés. Esos indicadores estaban relacionados con los procesos y objetivos estratégicos, de los que se realiza seguimiento y se evalúan los resultados por parte de los órganos de gestión de la Biblioteca.

Otro punto fuerte era la potenciación de las alianzas con el Consorcio Madroño y con Rebiun, constante en el tiempo y una de las preocupaciones básicas de la biblioteca y de sus líderes, así como la estrecha alianza con los Centros Asociados, que posibilita dar respuesta a la dispersión geográfica de sus usuarios.

En lo que se refiere a las áreas de mejora, el comité señaló la necesidad de mejorar la medición del liderazgo, para lo que consideró que el plan de acción requería del establecimiento de un sistema de seguimiento automatizado de objetivos personales de los líderes formales y la realización de un estudio de cargas de trabajo de estos. Como veremos más adelante en el criterio dedicado a las personas, esta mejora no pudo realizarse a pesar de la voluntad de la Dirección de la Biblioteca.

Otro aspecto negativo que el comité consideró necesario mejorar fue el que, a pesar de haber establecido una serie de indicadores de los que la Biblioteca disponía de datos sostenidos en el tiempo, algunos resultados como los de presupuesto o usuarios potenciales de servicios digitales, mostraban una tendencia negativa en los últimos años.

El presupuesto de Biblioteca experimentó un descenso durante los años de crisis económica debido a los recortes generalizados en la administración, y en el sector de la enseñanza superior en particular, que obligó a un detallado examen de las necesidades presupuestarias por capítulos. En 2014, la reducción alcanzó el 27% respecto al ejercicio más elevado, que fue el de 2011, recuperándose ligeramente en 2015 y 2016, últimos ejercicios económicos de los que pudieron facilitarse datos en la evaluación de 2017. Por otra parte, aunque la Biblioteca gestiona y es responsable de la ejecución de su partida presupuestaria y la Dirección plantea sus necesidades en materia presupuestaria para cada ciclo anual, depende de la asignación que el Vicerrectorado de Investigación decida finalmente. El control del gasto se realiza a través de la aplicación económica general *Universitas XXI* y del módulo de adquisiciones del sistema de gestión bibliotecaria, que administra fondos, proveedores y facturación. La universidad ha implantado la administración electrónica tanto en la recepción de documentación, como en la gestión del flujo de los pagos. Se rinde cuentas de la ejecución presupuestaria a través de las memorias anuales y el Portal de Transparencia de la UNED. Así, el área de mejora propuesta se hallaba fuera del área competencial de la Biblioteca, no planteando propuesta alguna que realmente la organización pudiera poner en marcha.

Algo similar sucedía con el descenso de usuarios potenciales de servicios digitales de la Biblioteca, ya que estos son miembros de la comunidad universitaria de la UNED. Además, los evaluadores externos no tuvieron en cuenta que el número de estudiantes matriculados en la universidad española en general, y no sólo en la UNED, descendió durante el período de cifras evaluadas, por lo que se trataba de una tendencia a nivel nacional cuya reversión evidentemente desbordaba el ámbito de actuación de la Biblioteca⁸⁶.

El segundo de los agentes facilitadores que se analiza en el Modelo EFQM es la estrategia, materializada en:

- 2a. La estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
- 2b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

⁸⁶ Estos datos pueden corroborarse consultando el catálogo de datos estadísticos disponibles online a través del portal del Ministerio de Universidades.

2c. La estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

2d. La estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

El primer Plan Estratégico de la Biblioteca de la UNED comprendió el período 2004-2006. Arias Coello y Simón Martín en su artículo *Planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas* de 2005, realizaron una revisión de todas las bibliotecas de este tipo de nuestro país y el resultado que obtuvieron fue que sólo un número muy escaso había elaborado “un documento formal y propio de Plan Estratégico y que, además, ha sido difundido a través de la página web de la biblioteca correspondiente. Este criterio de inclusión solo lo cumplen seis universidades públicas: UNED, Rey Juan Carlos, Cantabria, Complutense de Madrid, Sevilla y Carlos III.⁸⁷” Vemos que la Biblioteca de la UNED fue de las primeras en nuestro país que entendió que la transformación del mercado de la información y el papel de mediador de la tecnología en el acceso a la misma repercutía en la demanda social y el consumo derivado de ella y dibujaba un entorno VUCA en el que las bibliotecas debían navegar desde mucho antes de la llegada de la COVID-19. Para un escenario tan cambiante que no ha hecho sino acentuarse, la Biblioteca de la UNED comprendió que debía gestionarse de manera muy distinta a como lo había hecho hasta entonces y abrió una nueva etapa en la que la planificación estratégica proactiva ha permitido anticiparse y responder a los desafíos que se detectaban en los análisis DAFO, satisfaciendo las necesidades de la comunidad universitaria.

A ese primer Plan Estratégico de la Biblioteca de la UNED le sucedería un segundo, que abarcó de 2007 a 2010, y que se prolongaría durante el año 2011. Esta variación se estimó conveniente porque el proceso de renovación y obtención del Sello de Calidad 400+ había implicado un esfuerzo a la organización, retrasando el proceso de planificación estratégica, por un lado y, por otro, se consideró conveniente esperar a que Rebiun definiera su primer Plan Estratégico para alinear los objetivos del siguiente Plan Estratégico de la Biblioteca de la UNED con este. Así, el tercer Plan entraría finalmente en vigor en 2012 y se extendería hasta 2015.

El Plan Estratégico 2016-2020, vigente en el momento de la evaluación de la Biblioteca que estamos analizando, definía cuatro ejes que se desplegaban en objetivos anuales, cuya ejecución y validez se evaluaban de forma continua para rectificar o

⁸⁷ Arias Coello, A. Simón Martín, J. (2005). Pág. 80.

reforzar las actuaciones que se detectaban como mejorables durante el despliegue. La Biblioteca de la sede central de la UNED, de acuerdo con el Modelo EFQM, comprende la planificación no como una actividad que se realiza de vez en cuando. La aparición de nuevos hechos y datos hace que cambie nuestro conocimiento respecto a las variables que manejamos, por lo que, dentro de unos límites razonables, “la planificación ha de ser flexible y estar siempre sujeta a revisión”⁸⁸. Además, de nuevo el Plan de la Biblioteca estaba alineado con las Orientaciones Estratégicas de la universidad, planteadas por el equipo rectoral para el ciclo político de 2014/2017, así como con el mencionado de Rebiun y el del Consorcio Madroño.

Para la elaboración de los planes estratégicos de la Biblioteca de la UNED se constituyó un subgrupo de miembros pertenecientes al Consejo de Dirección⁸⁹. Sin embargo, siendo conscientes de que la planificación debe implicar a todos los niveles de la Biblioteca, desde la dirección al personal de menor cualificación profesional, y que la estrategia debe ser compartida, la formulación del Plan Estratégico 2016-2020 contó ya con la participación de todo el personal, que aportó ideas y valoraciones a través de los grupos de trabajo y mejora y la Jornada anual de biblioteca.

Este agente facilitador obtuvo una valoración muy positiva en el informe final de evaluación de 2017, en el que se reconocían como puntos fuertes la disponibilidad de varios ciclos de planificación estratégica, así como el seguimiento del despliegue de la estrategia para medir el rendimiento interno y la eficacia de su implantación con una herramienta automatizada. Otro punto fuerte de la Biblioteca eran sus canales de comunicación, fundamentalmente digitales, dirigidos a los grupos de interés internos y externos, todos ellos bien identificados, que le permiten compartir tanto la política como la información relativa a la gestión y la estrategia. Entre las áreas de mejora, el comité de evaluación señaló la conveniencia de reforzar las fuentes manejadas para detectar las necesidades de los clientes y de las tendencias bibliotecarias.

En el criterio 3, dedicado a las personas, el Modelo señala que las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas

⁸⁸ Fuentes Romero, J. J. (2001). Pág. 58.

⁸⁹ En el Reglamento de la Biblioteca de la sede central de la UNED, se recoge en el Título III, art. 16, que el Consejo de Dirección es el órgano de coordinación y asesoramiento técnico de la Dirección de la Biblioteca y desarrolla sus funciones de conformidad con el interés general, garantizando la viabilidad de los proyectos y maximizando su valor. Por su composición y características, el Consejo de Dirección ejerce el máximo liderazgo en el ámbito de sus competencias y aporta, acuerda e incorpora los objetivos estratégicos y operacionales de los sucesivos planes estratégicos de la Biblioteca.

que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. Para conocer el estado de madurez de la organización, se evalúa si:

- 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.
- 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.
- 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
- 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.
- 3e. Se recompensa, reconoce y atiende a las personas de la organización.

La Dirección de la Biblioteca de la UNED entiende que “la comprensión y mejora de una organización debe empezar por el conocimiento y eficaz dirección de las personas que la componen, máxime en organizaciones del sector público donde el factor clave para dar un buen servicio son las personas, y la satisfacción del cliente empieza y acaba en el personal de cada organización.⁹⁰” Es por ello que la Dirección ha maximizado la delegación de competencias de la Gerencia de la UNED respecto a los recursos humanos que trabajan en la Biblioteca para implantar, por ejemplo, determinados procedimientos e iniciativas informales para recompensar al personal, que se valoraron positivamente. Sin embargo, para otras cuestiones que fortalecerían las actuaciones de cara a lograr la excelencia, la Biblioteca, como administración pública, se haya sujeta a un fuerte marco regulatorio. El marco común a toda la administración española se recoge fundamentalmente en el Real Decreto Legislativo 5/2015 que aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público y que determina, por ejemplo, cómo se realiza la selección de personal, la promoción, o la retribución de las personas.

Entendiendo la trascendencia de la comunicación interna como la base para lograr una organización estructurada con equipos coordinados para producir una sinergia positiva en la que el resultado del esfuerzo de sus miembros sea superior a los resultados individuales, la Biblioteca de la sede central de la UNED realizó una apuesta

⁹⁰ Centeno Maciá, G. (2001). Pág. 58.

estratégica que se mantiene y revisa para actualizarla. Se fomenta una comunicación interna 360°, que promueve la transparencia en la gestión y brinda una mayor confianza de los grupos de interés. Un grupo de mejora de la comunicación interna, constituido por miembros voluntarios en los que se encuentran representadas las diferentes categorías profesionales existentes en la Biblioteca es el encargado de desplegar la estrategia, contando con la participación directa de la Dirección.

Cabe destacar que la Biblioteca de la UNED es la única unidad de la universidad que cuenta con un Plan de Comunicación interna capaz de lograr que todos los empleados conozcan los proyectos que se llevan a cabo y sus resultados. La puesta en producción de nuevos productos y servicios conlleva una formación en cascada entre compañeros, junto con programas internos de actualización de conocimientos.

El Plan persigue crear un clima de integración e implicación que incremente la motivación y participación de todo el personal en la gestión. La aplicación del plan se materializa en la celebración de reuniones periódicas del Consejo de Dirección, de los grupos de trabajo y mejora, del personal de los distintos servicios, las Jornadas de Biblioteca, reuniones informales y celebraciones que permiten el intercambio de información y opiniones, de forma tanto horizontal como vertical. Además, la Biblioteca dispone de una intranet propia y una serie de canales de comunicación digitales que facilitan el flujo ascendente, descendente y horizontal de la información.

Podemos decir que la implantación de un sistema de gestión de calidad en la Biblioteca ha mejorado la implicación del personal en los sistemas de gestión, favoreciendo que toda la organización hable un mismo lenguaje. También le ha permitido a la Dirección optimizar los recursos humanos disponibles gracias, por ejemplo, a la revisión y rediseño de algunos de sus procesos, mejorando así la capacidad de reacción de la organización frente a las nuevas necesidades o expectativas de las partes interesadas. Esto le ha dado a la Biblioteca una ventaja competitiva frente a otras unidades de la UNED, permitiéndole afrontar con éxito el actual escenario de restricciones en lo que a cobertura de plazas se refiere, por ejemplo.

Para apoyar la estrategia, la Biblioteca diseña planes de carreras para el personal basados en competencias y, para ello, promueve un programa de formación propio, al margen del Plan de formación general del PAS de la UNED, adaptado a las necesidades de un personal muy especializado, como es el bibliotecario. A través de la formación y capacitación de los trabajadores, se potencia el crecimiento del servicio a la vez que se

ayuda a las personas a avanzar en su carrera profesional. Es, por tanto, una estrategia en la que ambas partes obtienen un beneficio.

Por otra parte, en lo que a las áreas de mejora detectadas se refiere, se señaló la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño, basado en objetivos para cada persona o equipo, como soporte para alcanzar la estrategia. Desafortunadamente, esta área, que desborda el marco de actuación de la Biblioteca, no fue afrontada por la UNED hasta un año después de realizarse la evaluación. En 2018, la universidad puso en marcha un proyecto piloto de evaluación del desempeño, al que la Biblioteca se sumó con entusiasmo desbordando las condiciones básicas fijadas por la Gerencia de la UNED, implicándose en el diseño de un estudio de las cargas de trabajo de cada puesto. Este compromiso de la Dirección recogía además una demanda del personal de la Biblioteca manifestada en la encuesta de clima laboral. Al no tener continuidad dicho piloto, la Biblioteca no pudo avanzar en esta línea, puesto que ningún sistema propio de evaluación del desempeño se hubiera podido asociar a políticas de compensación que premiaran o incentivaran a los empleados en función de los resultados.

El criterio 4 se centra en las Alianzas y Recursos de la organización, teniéndose en cuenta:

4a. Gestión de *partners* y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

La evaluación puso en valor, tanto por parte del comité de autoevaluación, como del de evaluación externa, que la Biblioteca dispone de un conjunto relevante de alianzas estratégicas para la cooperación, desarrollo mutuo y transferencia de conocimiento que le ha permitido la obtención de múltiples beneficios. Gracias a la gestión de estas alianzas, se ha logrado una gestión informática, económica y de las colecciones eficiente que ya detallamos en este trabajo y que se ha traducido, por ejemplo, en adquisiciones consorciadas o licencias nacionales.

Sin embargo, la evaluación externa aportó una mejora a este respecto que sí correspondía al área de competencias de la Biblioteca. Se trataría de definir un modelo propio diseñado para la gestión de alianzas que abarcase desde la captación hasta la evaluación de resultados, la evaluación del grado de satisfacción de aliados y la evaluación del propio modelo.

En relación al 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido, se valoró como punto fuerte que la Biblioteca define anualmente su presupuesto para fondos documentales y tecnologías de soporte. El control del gasto,

como ya se ha mencionado, se realiza de manera automatizada a través de la aplicación económica general Universitas XXI y del módulo de adquisiciones del sistema de gestión bibliotecaria.

Sin embargo, no se disponía de un presupuesto de nuevas inversiones a medio y largo plazo que tuviese en cuenta las inversiones para hacer realidad los nuevos escenarios señalados en los ejes estratégicos.

Sobre el epígrafe 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales, la Oficina Técnica de Obras y Mantenimiento (OTOM) es la unidad de gestión centralizada de infraestructuras e instalaciones de la UNED, y la Biblioteca tiene un papel delegado que le permite realizar propuestas para consensuar mejoras con los técnicos de dicha Oficina. La OTOM es, en última instancia, la responsable de la gestión de las instalaciones de la Biblioteca para garantizar su mejor aprovechamiento, seguridad y sostenibilidad, y se planifican las intervenciones con un presupuesto específico. Las instalaciones cuentan con medidas de seguridad, se evalúan periódicamente los riesgos por puesto de trabajo y se dispone de protocolos de actuación en caso de emergencia, realizando simulacros anuales. Así, se valoró positivamente que la UNED contara con esta unidad centralizada, que gestionaba en línea el inventario de instalaciones y recursos a través del que se controla el ciclo de vida de los mismos, para mejorar su eficiencia.

Además, el portal en abierto de la OTOM aporta datos de consumos energéticos y de agua a los grupos de interés y a la sociedad en general. Sin embargo, como área de mejora, se detectó durante la evaluación que no existían procesos definidos en los que se realizara la divulgación y puesta en valor de las instalaciones y, sobre todo, de los edificios de los que la UNED dispone, para hacer llegar a los clientes y a la sociedad la gestión que de ellos se realiza.

Por otra parte, se reconoció el compromiso de la Biblioteca con el cuidado del medioambiente, con un grupo transversal de trabajo denominado Biblioteca Sostenible, que promueve y difunde, entre el personal de la Biblioteca y a la sociedad en general, a través de su blog *BiblioUNED Abierta*, buenas prácticas en materia de ahorro energético y reciclaje, incorporando criterios medioambientales en la compra de productos y servicios, etc. Como área de mejora se señaló que se debería comunicar y promover una sensibilización en la cadena de valor del compromiso ambiental, por ejemplo en la homologación de proveedores, medidas conjuntas de impacto ambiental, etc. Sin

embargo, de nuevo la Biblioteca se encuentra en este sentido con la incapacidad de actuación. Los contratos relativos a suministros y servicios generales (limpieza, equipamiento informático, etc.) son gestionados desde otras unidades de la UNED y la Biblioteca únicamente puede aportar ideas, pero en ningún caso incorporar cláusulas en que se prime la responsabilidad social corporativa entre las empresas participantes en el concurso. En este sentido, la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público que entró en vigor el 9 de marzo de 2018, por la que la UNED se rige como administración pública que es, sí incorpora la obligación de las empresas licitadoras de cumplir una serie de requisitos, tales como el establecimiento de planes de igualdad de género y de condiciones laborales justas, el empleo de medidas de ahorro y eficiencia energética o la utilización de energía procedente de fuentes renovables.

En cuanto a la gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia que se evalúa en el epígrafe 4d., se reconoció que era modélica y que todos los servicios de la Biblioteca estaban automatizados para responder a las necesidades de una comunidad universitaria geográficamente dispersa. Se destacó también que el personal de la Biblioteca participaba en el desarrollo y mejora continua de las TIC para la mejora de los servicios, y que se contaba con un protocolo para el desarrollo e implantación de proyectos TIC.

Las numerosas evidencias ya han sido detalladas en este trabajo en el capítulo dedicado a la historia y evolución de la Biblioteca de la sede central de la UNED, por lo que no incidiremos de nuevo en ellas.

Por último, sobre el 4e, referido a la gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización, aunque el informe final del comité de evaluadores no dedica un espacio relevante al mismo, el comité de autoevaluación destacó que la Biblioteca es propietaria de los archivos de datos que gestiona y que se aplica la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. Todos los sistemas informáticos aplican medidas de copias de seguridad de la información y los equipos están protegidos con sistemas antivirus. Por su parte, la universidad aplica el Esquema Nacional de Seguridad (ENS) en el tratamiento de toda la información.

Además, el conocimiento está sistematizado y se difunde a través de canales de comunicación que se utilizan en apoyo de análisis estratégico y de difusión de los proyectos (intranet, redes sociales, webs profesionales...).

Por último, la Biblioteca de la UNED participa en las redes bibliotecarias ya detalladas, donde se comparten las mejores prácticas e información de interés profesional y se utiliza el conocimiento como fuente de mejora y de innovación en los servicios.

El criterio 5 se centra en los procesos, productos y servicios. Una organización que se considera excelente diseña los procesos, productos y servicios, los gestiona y mejora para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

5. a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

La Biblioteca de la sede central de la UNED implantó un sistema de gestión por procesos, clasificándose como estratégicos, operativos y de apoyo, reconocido como uno de los puntos fuertes por el Comité de evaluación externa en 2017. Cada proceso dispone de su ficha en la que se identifican datos relevantes como objetivos, alcance, entradas, salidas, entre otros.

Los procesos de la Biblioteca de la UNED cumplen con todos los requisitos establecidos por Pérez para que se pueda considerar como bien gestionado⁹¹:

1. Tener bien identificados a los clientes y a los proveedores del proceso.
2. Tener una misión claramente definida.
3. Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos, así como indicadores que midan el grado de cumplimiento.
4. Tener una persona responsable del proceso encargada de controlarlo.
5. Tener límites concretos de principio y fin.
6. Disponer de recursos y de la tecnología de la información necesaria para poder realizarse.
7. Incorporar un sistema de medidas de control.
8. Mínimos puntos de control, revisión y espera.
9. Estar «bajo control estadístico», es decir, sin variabilidad debida a causas especiales.
10. Estar normalizado y documentado.
11. Mostrar las interrelaciones con otros procesos internos y del cliente.

⁹¹ Esta relación de características que debe cumplir un proceso para poder decirse que está bien gestionado es la establecida por Pérez Fernández de Velasco (2004). Pág. 868

12. Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.

13. Ser lo más sencillo y fácil de realizar posible.

El seguimiento de los indicadores se realiza por parte del responsable asignado del proceso para comparar los resultados reales con los objetivos preestablecidos y comprobar la eficacia del proceso. Además, los procesos se revisan y redefinen para garantizar la mejora continua.

5. b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

“La Biblioteca presenta una puesta en marcha de nuevos productos/servicios muy destacada. La gran mayoría de los servicios que actualmente se prestan en la biblioteca no existían hacen unos pocos años. Esto es debido al esfuerzo realizado, conjuntamente con los aliados, para dar respuesta a las nuevas necesidades y expectativas de los usuarios. Como ejemplo, se puede destacar el servicio de asesoramiento especializado al PDI”⁹². Sin embargo, a este respecto una mejora señalada en el informe final sería la no existencia de un modelo de gestión de la innovación mediante etapas: ideación, desarrollo del proyecto, explotación de resultados, que complete y ayude al despliegue y evaluación del plan de innovación.

5. c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

El comité de evaluadores externos reconoció como punto fuerte que la Biblioteca contaba con un Plan de Marketing para incrementar la eficiencia de promoción de los productos y servicios, siendo referente en REBIUN y en la propia institución. Las revisiones del Plan le permiten mantener una visión actualizada de la organización y segmentar los grupos de interés para utilizar las herramientas más adecuadas para dirigirles la información.

También la estrategia de difusión a través de medios digitales, particularmente de las redes sociales, que había incrementado la repercusión de los servicios y actividades. Además, reconocían la posición destacada de la Biblioteca de la UNED frente a las bibliotecas universitarias Rebiun.

Respecto a los puntos fuertes del apartado 5.d referido a producción, distribución y gestión de los Productos y Servicios, se señaló que el Plan de Gestión de la Colección

⁹² Informe final. Pág. 11.

define el ciclo de vida de las colecciones desde la puesta a disposición del público hasta el envío a los Centros Asociados para su reutilización o destrucción, apoyado en informes de coste uso de nuevas colecciones que analizan el impacto de las mismas en la comunidad universitaria, segmentando los resultados por áreas de conocimiento.

Por último, en *las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran*, objeto de evaluación en el 5.e, entre los puntos fuertes se encontraba la existencia de un Grupo de Mejora de la Biblioteca específicamente dedicado a la mejora de los servicios a los usuarios. En este sentido hay que señalar que los servicios se definen en el Mapa de Procesos del que hemos hablado y se desarrollan en los procedimientos, donde se describe su puesta a disposición. Por último, en la Carta de Servicios general y la dirigida al PDI, se establece el catálogo de productos y servicios y las condiciones de prestación. Se hace un seguimiento anual del cumplimiento de los objetivos e indicadores asociados y se revisan los compromisos para adecuarlos a los cambios.

En cuanto a las áreas de mejora fundamentales del agente facilitador 5, se señaló que no se fomentaban vínculos con colectivos de antiguos alumnos y empleados para conocer la opinión de los mismos, ni otras metodologías de experiencia del cliente, por ejemplo grupos de discusión. Sin embargo, otras resultaron desconcertantes, particularmente las siguientes:

- La Carta de Servicios debería de considerar o tener en cuenta a todos los segmentos o grupos de usuarios de la Biblioteca.
- En la evaluación de nuevos productos o servicios no se conoce el impacto en el cliente y su valor añadido (informes de conveniencia), ni el impacto potencial sobre sostenibilidad económica, ambiental y social.

Ya se ha reseñado que entre los puntos fuertes específicos del 5.d. se destacó la Carta de Servicios para el PDI. Sin embargo, de la propuesta de esta área de mejora se deduce que el Comité desconocía la existencia de la Carta de Servicios general, aprobada en Consejo de Gobierno de la UNED en 2009, fecha desde la que ha estado vigente, revisándose en numerosas ocasiones tal y como se señalaba en la propia memoria de evaluación que se envió antes de la visita y que incluía el enlace a la misma.

El mismo caso era la propuesta de la evaluación de nuevos productos o servicios mediante informes de conveniencia a los que se les había facilitado acceso a través de la intranet de la Biblioteca.

La última área de mejora que proponían era perfeccionar la metodología de gestión de proyectos orientada a conseguir rendimientos de los mismos, resultó demasiado generalista como para que la Biblioteca pudiera entender los aspectos que se consideraban no suficientemente definidos o por qué se consideraba que el rendimiento no era adecuado.

5.6.2. Gestión de datos y definición de indicadores

Con el criterio 5 finaliza el bloque dedicado a agentes facilitadores. Pero, antes de pasar a los resultados, es preciso recordar que la gestión de calidad nos compromete a disponer de un conjunto de procesos claro e integrado que garantice la implantación sistemática de políticas, estrategias, objetivos y planes de la Biblioteca de la UNED. Para su adecuado despliegue, gestión y mejora, es preciso contar con una batería de indicadores y una herramienta integral que facilite el seguimiento de los mismos, el despliegue de las estrategias y del avance de los proyectos. Es por ello que vamos a analizar brevemente ambos aspectos.

La gran disponibilidad de datos de actividad de la Biblioteca gracias a la automatización de todos sus servicios puede llevarnos a perder de vista el objetivo, o las tendencias clave que se producen y su implicación en la toma de decisiones. Para evitar esta deriva, en 2015 se realizó un profundo análisis de los numerosos datos disponibles, seleccionando aquellos que se estimó más relevantes respecto a los resultados de las actividades y colecciones clave de la Biblioteca, sistematizando la definición de los indicadores para en algunos casos reducir el número de indicadores asociados y en otros mejorarlos y adaptarlos a la evolución de los servicios los indicadores manejados. Así, en el caso de la Carta de Servicios, se produjo una redefinición tanto de los compromisos como de los indicadores asociados. En el de los procesos se produjo una armonización y reducción del número total de indicadores ya que la experiencia acumulada había demostrado que algunos eran poco relevantes. Al ser algunos de los procesos interdependientes y estar interrelacionados, comparten indicadores. Un conjunto selecto de indicadores de la Carta de Servicios y de los procesos que resumen los resultados en las áreas clave de la Biblioteca componen el Cuadro de Mando

Integral⁹³ de la Biblioteca de la UNED, estructurado conforme a los agentes del modelo EFQM de calidad –usuarios, personal, sociedad y resultados clave-, tanto en lo que se refiere a la percepción, como al rendimiento.

La definición de los indicadores de la Biblioteca de la UNED está avalada por estándares internacionales y/o nacionales establecidos por los organismos a los que se destinan (CRUE, INE, REBIUN, Consorcio Madroño), aunque ello suponga en muchas ocasiones un menoscabo en la comparabilidad, dadas las especificidades de nuestra institución y su modelo de enseñanza/aprendizaje.

Además, para poder implantar un despliegue más eficaz de la estrategia y garantizar un seguimiento efectivo de los resultados, medir el despliegue del Plan Estratégico, el cumplimiento de la Carta de Servicios, los Procesos y el Cuadro de Mando Integral, permitiéndonos la gestión diaria de estas estructuras y sus indicadores, así como la consecución de los objetivos, se contrató de manera consorciada con Madroño la herramienta informática de *Balanced Scorecard*, Midenet.

Como he comentado, todos los datos en los que se basan los indicadores se obtienen de los sistemas de gestión automatizada de la Biblioteca, lo que asegura su fiabilidad, objetividad y transparencia. Además, muchos de los datos con los que se calcula automatizadamente un número considerable de los indicadores provienen del modelo compartido de estadísticas de REBIUN, facilitando así la comparación del rendimiento que estamos obteniendo con otras bibliotecas universitarias y así aprender de los mejores.

El resultado fue un sistema ajustado de información para adoptar las soluciones de manera fundamentada y las restricciones menos lesivas (rendimiento de colecciones segmentado por áreas de conocimiento y perfil de usuario, apertura y ocupación diferenciada de las instalaciones, etc.), en un panorama adverso de crisis económica en el que las restricciones presupuestarias y la falta de personal estaban obligando a tomar decisiones de ajuste. Esta buena práctica fue reconocida con el Premio del Consejo Social de la UNED y, como veremos en el criterio 9 sobre los resultados clave, obtuvo una valoración muy positiva por parte del Comité de Evaluación Externa de 2017.

⁹³ El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión definida por Robert S. Kaplan que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando permite alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

5.6.3. Criterios de Resultados

Entrando ya en el Criterio 6, dedicado a los resultados que la organización consigue en los clientes, el modelo considera que las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes. Para medir estos resultados se utilizan tanto medidas de percepción como indicadores de rendimiento, con objetivos claros que alcanzar, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia y las políticas de apoyo. Por último, el Modelo EFQM entiende que las organizaciones excelentes comprenden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.

Con respecto a las medidas de percepción, la biblioteca dispone de un *Plan para la obtención de datos de satisfacción y detección de necesidades de usuarios*, vigente en el momento de la evaluación de 2017, que contempla diversos instrumentos de recogida de información para conocer las necesidades futuras y la satisfacción de los grupos de interés con los distintos servicios y productos que la Biblioteca oferta:

1. Encuestas bienales segmentadas realizadas a usuarios: son las más generales y en ellas se incluyen ítems referidos a todas las colecciones y servicios. El cuestionario está basado en la propuesta de REBIUN de la que hemos hablado, a partir de la cual las bibliotecas universitarias españolas han ido adaptando el cuestionario, garantizándose la posibilidad de realizar comparativas. Están segmentadas por tipo de usuario y modalidad de acceso (presencial o virtual).
2. Encuestas periódicas sobre servicios y colecciones: con el fin de obtener información periódica más frecuente, se ha arbitrado una modalidad diferente de encuestas breves que el usuario puede responder en menos de cinco minutos. Estas competen a algunos servicios clave tales como los cursos de formación de competencias informacionales ya comentados o el servicio de préstamo interbibliotecario.
3. Encuestas telefónicas: a través de las llamadas informativas que se realizan a los usuarios notificándoles la disponibilidad de reservas de fondos bibliográficos.
4. Tabletas con aplicaciones ubicadas en los mostradores de atención al público en las que se pregunta por el grado de satisfacción con las instalaciones y servicios.

Este es un método en boga en los comercios de grandes cadenas y que buscan una “medición cualitativa («in situ») [que] puede ser más informal, debiendo realizarse inmediatamente después de entregar el producto o prestar el servicio. Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción de los clientes de la transacción que acaba de finalizar.”⁹⁴.

5. Encuestas a la sociedad: realizamos una encuesta anual al PDI de todas las universidades miembro del Consorcio Madroño a través de su Oficina Técnica, a los usuarios de la plataforma Hypotheses de la que hemos hablado, a los bibliotecarios de los centros asociados, así como a los grupos de visitantes y asociaciones que asisten a nuestras actividades culturales y científicas, o a conocer nuestras instalaciones arquitectónicas.

Otras modalidades de obtención de información que utiliza la Biblioteca son la comunicación directa con el público de los empleados que prestan servicio en los puntos de atención y el procedimiento estandarizado de recogida de reclamaciones, sugerencias y felicitaciones (RSF). El procedimiento contempla los criterios orientativos recogidos en la Guía para la gestión de quejas y sugerencias y los estipulados en la UNE-ISO 10002 (2020):

1. Comunicación
2. Recepción de las quejas
3. Seguimiento de las quejas
4. Acuse de recibo de las quejas
5. Evaluación inicial de las quejas
6. Investigación de las quejas
7. Respuesta a las quejas
8. Comunicación de la decisión
9. Cierre de las quejas

Cuando la UNED implantó su sistema de gestión de quejas y reclamaciones en aplicación del Real Decreto 951/2005, la Biblioteca se integró en él, pero continúa aplicando su procedimiento interno de gestión de sus reclamaciones, sugerencias y felicitaciones (RSF) para poder, no sólo responder a la mismas, sino también hacer su

⁹⁴ Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). Pág. 139.

seguimiento de para la mejora de sus servicios. Además, el procedimiento reconoce medios adicionales para la recepción de RSF a los de la universidad, como, por ejemplo, las redes sociales corporativas, aspecto destacado por el Comité de evaluación externa como un punto fuerte y una buena práctica.

Los resultados extraídos de la serie de encuestas bienales de satisfacción de usuarios de la Biblioteca UNED mostraban valoraciones excelentes en todos los segmentos (PDI, estudiantes y PAS). Así mismo, la valoración del asesoramiento especializado al PDI sobre impacto de las publicaciones, evaluación de la actividad investigadora, obtención de indicios de calidad para la presentación de tesis doctorales, etc., era sobresaliente.

En cuanto a los relativos a las RSF de la Biblioteca, el procedimiento se estableció a finales de 2009. Desde esa fecha, el número de felicitaciones registradas en la base de datos no ha dejado de crecer, resultando una relación muy favorable de felicitaciones recibidas frente al número de reclamaciones.

Todo ello fue reconocido por los miembros del Comité externo de evaluación que, por otra parte, señaló que el análisis de los resultados se vio afectado por el reseñado cambio en las escalas y el procedimiento de las medidas.

Los indicadores de rendimiento que se presentaron combinaron resultados referidos a servicios tradicionales, más vinculados a la presencialidad, con servicios digitales. Los resultados de los servicios vinculados a la presencialidad, tales como el préstamo o la ocupación de salas, mostraban un descenso sostenido en el ciclo de cinco años seleccionado. Sin embargo, se precisó que esta tendencia era nacional, ya que incluso las bibliotecas de universidades presenciales mostraban porcentajes similares de descenso, tal y como podía observarse consultando la aplicación web de estadísticas de Rebiun. La singularidad de nuestro modelo educativo, unos estudiantes que compatibilizan el estudio con su vida profesional y el hecho de que es la red de bibliotecas de los centros asociados la que presta mayoritariamente el servicio de proximidad influye sensiblemente en estos servicios. Por último, el aumento de disponibilidad de bibliografía recomendada en formato electrónico y el descenso de miembros que integran la comunidad UNED completan las relaciones causa-efecto que permiten comprender esta evolución.

Se mostraba así que la Biblioteca de la UNED había analizado los resultados, buscado las causas y establecido cambios en la política de préstamos para detener la tendencia, completando el ciclo de mejora.

El Comité evaluador estimó que, a excepción del indicador de búsquedas y descargas en colecciones electrónicas, no había comparaciones externas que posicionaran a la Biblioteca de la UNED como organización excelente en el trato con el cliente. Además, se consideró insuficiente el número de indicadores que se utilizaban para compararse con otras organizaciones.

El criterio 7 del Modelo EFQM 2013, dedicado a los resultados en las personas, considera que las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas. Para medir el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo en esta materia, la organización que se evalúa debe disponer de medidas de percepción (cualitativas) y de indicadores de rendimiento (cuantitativos) basados en las necesidades y expectativas de las personas. La organización deberá fijar objetivos concretos que deben alcanzarse fruto de la comparación con otras organizaciones similares, mostrar resultados positivos en tres ciclos y entender a qué se deben.

Como ya se ha comentado en el epígrafe dedicado al agente facilitador 3, la Biblioteca es una unidad dependiente de la Gerencia de la UNED en lo que a Recursos Humanos se refiere, motivo por el que no puede fijar ni adaptar gran parte de las condiciones laborales para ajustarlas a las necesidades específicas del personal de la Biblioteca (marco regulatorio del programa de teletrabajo, flexibilización de la jornada, etc.). Así, por ejemplo, el descenso acusado en las ayudas del plan de acción social desde 2012 fue destacado como un área de mejora relevante por el comité evaluador y es un campo en el que la Biblioteca no tiene margen de actuación. En cambio, en aquellos aspectos en los que la Dirección de la Biblioteca sí puede intervenir, como el disfrute del personal de la Biblioteca de medidas de conciliación o teletrabajo, se destacó como un punto fuerte el incremento sustancial de las personas que disfrutaban de ellas desde el 2012 al 2016.

Otros factores como la falta de promoción interna, el recorte de la retribución salarial y los beneficios sociales mermados pueden explicar que aparecieran áreas de mejora señaladas por el comité externo de evaluación, tales como el descenso en la valoración general recogida en la encuesta de clima laboral respecto a la edición anterior realizada en 2015, o el descenso en la valoración de la comunicación interna durante tres años.

Un último aspecto negativo señalado por el comité fue la, a su juicio, insuficiencia de datos de satisfacción de aspectos relevantes en materia de gestión de personas tales

como la comunicación horizontal, la comunicación entre servicios, la satisfacción con los reconocimientos, rotación, etc. Esta apreciación era incorrecta, puesto que estas cuestiones sí estaban incluidas en la encuesta completa de clima laboral, aunque no se representasen gráficamente. El acceso a los resultados completos de la encuesta se facilitó en los anexos de la memoria de evaluación presentada por la Biblioteca.

Como punto fuerte, el comité destacó particularmente que un mayor número de personas manifestaban estar satisfechas de trabajar en la biblioteca.

Para concluir con la encuesta de clima laboral, señalaba la dificultad ya identificada de analizar las tendencias de los resultados de clima al no utilizar factores de conversión entre escalas, que se produjo por el mencionado cambio en el sistema establecido por la Oficina de Calidad de la universidad.

En el momento de la evaluación que estamos repasando y desde el inicio de la crisis económica, también se estaba produciendo una reducción del número de efectivos disponibles, a la vez que una reducción salarial. A todo ello se debía sumar un cambio profundo y rápido del modelo de servicios de la Biblioteca, que el comité consideró que siempre produce desajustes en las estructuras del personal e infraestructuras, difíciles de gestionar sin la existencia de un modelo de gestión del cambio. Sin embargo, las gráficas referidas a rendimiento mostraban una tendencia positiva.

En lo que a Resultados en la Sociedad se refiere, recogidos en el criterio 8 del Modelo EFQM, debemos tener en cuenta que, en los servicios públicos, “la responsabilidad directiva no se centra exclusivamente en el ámbito de las funciones asignadas a la organización pública; se deberá también promover la participación, involucración y contribución de ésta a la consecución del progreso de la sociedad (papel social de la organización) y al progreso de la cultura y civilización”⁹⁵. Esta responsabilidad se manifiesta por ejemplo en la celebración de múltiples actividades de extensión bibliotecaria y cultural dirigidas a toda la sociedad o la oferta de cursos de formación basados en metodologías “abiertas” y otros impartidos a través de la Fundación UNED. Con el fin de conocer las percepciones de la sociedad sobre estas actividades de la Biblioteca, se han registrado una serie de mediciones como: influencia en redes sociales y valoración de jornadas y cursos realizados con un impacto social positivo; así fue señalado por el comité de evaluación externo.

⁹⁵ Martín Castillo, J. I. (2007). Pág. 309.

También se destacó el éxito de la estrategia de comunicación que mostraba un fuerte vínculo entre los resultados obtenidos de influencia en redes sociales y el Plan de Marketing, manteniendo la Biblioteca de la UNED el liderazgo en medios sociales. En el aspecto negativo, el área de mejora señalada fue la necesidad de definir indicadores de resultados de los impactos positivos y negativos en los medios digitales externos a la UNED que sí se contabilizan.

Los datos sobre gestión ambiental mostraban una tendencia positiva de reducción en consumo de agua y electricidad, vinculada a las medidas adoptadas en materia de eficiencia energética.

Se reconoció en el informe final la existencia de evidencias que acreditaban que se comparte el conocimiento a través de diversas plataformas en abierto (repositorio institucional, portal de transparencia UNED, página web, etc.), en las cuales se incluye un conjunto de información relevante al objeto de mantener los niveles comprometidos de transparencia con la sociedad.

El Modelo EFQM finaliza con los resultados clave, en los que para considerar a una organización como excelente, esta debe alcanzar y mantener en el tiempo resultados sobresalientes durante al menos tres años que satisfagan o incluso excedan las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación. Estos resultados clave serán tanto de naturaleza económico-financiera como no y, al igual que en criterios anteriores, deben tener objetivos claros fijados y segmentados para conocer las diferencias en necesidades y expectativas de los grupos de interés en áreas específicas de la organización que aporta la financiación.

El informe final de evaluación de la Biblioteca de la UNED fue muy favorable en lo que a los resultados clave se refiere. El comité destacó la correcta identificación de los resultados clave de carácter económico-financiero (inversión en recursos, presupuesto total, rentabilidad de las inversiones en recursos, etc.), así como la buena definición de los indicadores clave y su alineamiento con la misión/visión (inversión en recursos electrónicos, repositorio institucional, formación a usuarios). Además, en términos generales mostraban resultados positivos y una alta eficacia de la estrategia 2016 (PEB 88%; CMI 70%, CS 90%).

Estos puntos fuertes, en el momento de la evaluación de 2017, se vieron afectados por el escenario de fuertes restricciones en la administración pública en general, y en nuestra universidad en particular, de las que ya hemos hablado. La situación de crisis

económica que atravesaba el país afectó al presupuesto de la Biblioteca, que mostraba una disminución en el período evaluado y la inversión en colecciones que el comité destacó como un área de mejora fundamental. En el año 2015, se alcanzó una disminución del presupuesto que representó una cifra superior al cuarenta por ciento con respecto al máximo de 2012. A pesar de ello, otros puntos fuertes como el crecimiento de la bibliografía recomendada en formato electrónico, así como los resultados positivos en la mayoría de los resultados clave reflejaban un esfuerzo en la gestión para no causar un grave impacto en los servicios prestados.

Adicionalmente, se señalaba que, aunque el posicionamiento creciente y sostenido del repositorio institucional con respecto a la media de REBIUN alcanzaba los objetivos en un ciclo superior a los tres años que marcarían a una organización como excelente, y su alineamiento con CMI y CS, se echaba en falta una mayor información comparativa de resultados para conocer si estos estaban evolucionando en mejores condiciones que la competencia. También una mayor segmentación de resultados basada, por ejemplo, en la rentabilidad por servicios, tendencias de consumo, etc.

5.6.4. Resultado de la Evaluación 2017 según el Modelo EFQM

La evaluación 2017 puso de manifiesto la fortaleza, en términos generales, del sistema de gestión de calidad de la Biblioteca de la sede central y de la validez del modelo EFQM para mejorar la organización, administración y servicios ofertados a los clientes. El sistema de gestión implantado facilitaba resultados para todos los grupos de interés y medía los resultados de todos los enfoques relevantes y el despliegue de éstos mediante indicadores de percepción y rendimiento, con objetivos establecidos. Los resultados que se mostraron ofrecían, tal y como el Modelo EFQM valora, un conjunto equilibrado de factores tanto referidos al momento de la evaluación como para el futuro de la Biblioteca y capaces de dibujar una imagen global de la organización.

Sin embargo, las tendencias de algunos resultados, parte de ellos identificados como clave, no siempre eran positivas o mostraban un buen rendimiento sostenido que alcanzase los objetivos.

En cuanto a la realización de comparaciones con otras organizaciones similares reconocidas dentro del sector como las mejores para realizar *benchmarking* y aprender de sus buenas prácticas, que en general se señaló como una debilidad a lo largo de los

diferentes criterios, pesó la especificidad de la UNED y por tanto de su biblioteca que hace que sólo algunos aspectos de su actividad sean comparables. La Biblioteca de la sede central de la UNED se ha encontrado en los diferentes procesos de evaluación con que los expertos evaluadores externos no entendían plenamente el modelo educativo de la UNED y por consiguiente la singularidad de su Biblioteca. En todas las visitas se requirió de un gran esfuerzo del personal por transmitir el formato híbrido presencial-a distancia, la alianza con las bibliotecas de los centros asociados y la prestación de servicios diferenciados. Estos y otros hechos diferenciales impiden en algunos casos realizar comparaciones y benchmarking con otras instituciones de nuestro entorno o implemente no son relevantes. Es el caso, por ejemplo, de la ratio de puestos de lectura por miembro de la comunidad universitaria, un indicador clave clásico en muchas bibliotecas universitarias y que sin embargo en el caso de la UNED no es relevante porque nuestros estudiantes no acuden a su Facultad a diario, ni sus hábitos de estudio son comparables con el de otras universidades, y por tanto sus demandas en este sentido tampoco.

A esta especificidad se suma que algunas cuestiones, como pueda ser todo lo referido al clima laboral, hay una práctica inexistencia de información en abierto de los resultados obtenidos por otras bibliotecas universitarias por lo que realizar comparaciones resulta muy complicado.

Este primer desconocimiento de nuestra singularidad se vio acuciada en el proceso de 2017 analizado. En este caso, el Comité Evaluador durante la visita y en el informe de evaluación final manifestó una cierta falta de comprensión del marco de referencia en el que estaban realizando la evaluación que ya se ha señalado en el análisis de cada uno de los criterios. A juicio de la Dirección de la Biblioteca, se mostró una cierta incapacidad para adaptar los valores, parámetros y criterios de análisis conocidos del modelo EFQM a la realidad de la organización que se evaluaba. Es por ello que el informe final se percibió por la Biblioteca como carente de valor para inspirar y motivar a la organización a la realización de nuevos procesos de evaluación similares, aunque sí se continuó aplicando el modelo de gestión de calidad emprendido en la ruta hacia la excelencia.

Por último, mencionar que el clima de tensión que generó el Comité Evaluador y esa insuficiente comprensión y aportación de valor suscitó una queja formal ante el AENOR, agente colaborador en el proceso, que dio lugar a una revisión fruto de la cual se

emitió una rectificación de determinados aspectos, entre ellos la puntuación final otorgada.

6. Conclusiones

A tenor del análisis realizado anteriormente, podemos extraer una serie de conclusiones.

En primer lugar, es preciso incidir en la transformación tan profunda que ha sufrido la universidad en nuestro país desde la llegada de la democracia. De un sistema con una oferta reducida, al que accedía un pequeño porcentaje de la población española, se ha pasado a un sistema muy reforzado con una dimensión internacional, homologable al de nuestro entorno europeo, que responde a la diversidad de la sociedad española a la que sirve y que ha asumido decididamente compromisos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Así, nos encontramos ante una creciente diversidad de la oferta educativa, con modelos como los dobles grados y unos másteres muy especializados, unos habilitantes para el desempeño de profesiones y otros que responden a las inquietudes sociales o necesidades del mercado, en el que conviven tanto universidades públicas como privadas. La elaboración por parte del Ministerio de Universidades del borrador de la nueva Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU) pretende, de nuevo, abordar desde una perspectiva integral la reforma del Sistema Universitario Español ante los nuevos retos que la pandemia no ha hecho sino acelerar.

En este marco de reforma y transformación en el que prima la calidad por encima de la cantidad, hemos de decir que la UNED ha implementado eficazmente todos los programas de evaluación de la actividad docente, así como de la actividad investigadora que se han ido definiendo en el marco universitario de nuestro país. En cambio, la apuesta formal por la gestión de calidad no ha calado en la misma medida en los órganos gerenciales de la UNED, ni en los líderes del colectivo del PAS. No existen otros servicios de la universidad que hayan puesto en marcha un sistema de gestión de calidad con el Modelo EFQM, ni se han aprobado programas institucionales que fomenten la implantación de este tipo de modelos en las distintas unidades que componen la universidad. En este sentido, aunque el compromiso de la Dirección de la Biblioteca es máximo, el necesario liderazgo, tanto político, ejercido por el Rector y su equipo de Gobierno, como administrativo, cuyo máximo representante es el Gerente, se

ha visto debilitado. Es preciso puntualizar que sí se ha contado con el reconocimiento del esfuerzo realizado en la Biblioteca por realizar una gestión de calidad de esta naturaleza, recibiendo numerosas felicitaciones de personas de los diferentes colectivos que integran la universidad y menciones expresas del Rector en Consejo de Gobierno.

Sin embargo, la ausencia de una apuesta formal de esta naturaleza ha supuesto una debilidad para nuestra universidad y para la Biblioteca, que sí trabaja en esta línea. La escasa implicación en la gestión de calidad del aparato administrativo ha supuesto un déficit de aliados internos que ha dificultado, en algunos casos, la puesta en marcha de procedimientos y herramientas necesarias para una gestión de esta naturaleza. Un cambio tan profundo y rápido como el que se está desarrollando en el entorno universitario y en sus bibliotecas en particular, genera desajustes en las estructuras del personal e infraestructuras que son difíciles de gestionar sin la existencia de un modelo compartido de gestión del cambio. La transformación en un entorno tan dinámico requiere de una revisión de la estructura para responder a las necesidades y nuevas estrategias de la institución, por ejemplo, en lo que a la gestión interna de los recursos humanos se refiere, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia, rendimiento y desarrollo de la carrera profesional. Un plan de formación específico para alcanzar los objetivos propuestos y los nuevos requerimientos estratégicos o una flexibilización de las plazas de trabajo, que permita la reasignación de funciones entre categorías profesionales, son elementos facilitadores para afrontar el cambio.

La Gestión del Conocimiento es actualmente reconocida como un factor clave para lograr una ventaja competitiva. Este proceso por el cual una organización facilita la transmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente, permite aprovechar oportunidades y maximizar el rendimiento, aportando una mayor rentabilidad social y/o económica a la organización y a otros aspectos vitales para garantizarse un futuro sostenible (satisfacción de los clientes, crecimiento o expansión en el mercado, mejor presentación y calidad de los productos y servicios, optimización del rendimiento y satisfacción del personal interno, entre otros). La UNED ha hecho grandes avances en esta línea, mejorando la gestión de recursos del conocimiento. Prueba de ello son la documentación interna (información) a través de una intranet más operativa, las bases de datos de personal con el *Portal del Empleado*, la gestión económica con *Universitas XXI*, y su esquema organizativo (referido a la

experiencia de la empresa como conjunto). No obstante, en un entorno VUCA y con una competencia creciente en lo que a la formación universitaria en línea se refiere, se echa en falta un diagnóstico y una estrategia de comunicación interna en la UNED, cuestión íntimamente relacionada con la Gestión del Conocimiento. La comunicación interna permite integrar y motivar al personal y mejorar la calidad de la vida profesional, a la vez que se generan sinergias de trabajo adecuadas al promover la comunicación entre unidades y se reducen los conflictos.

De todo ello se puede concluir lo ambicioso que resulta el reto que la Biblioteca de la sede central de la UNED tiene por delante, en un triple sentido:

- Como administración pública: los retos que plantea el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025 y la Agenda España Digital 2025, que recoge el impulso de la digitalización de la Administración Pública entre sus diez ejes de reformas e inversión.
- Como unidad dentro la UNED: la universidad española, a través de la CRUE, reconoce en su *Universidad 2030: propuesta para el debate* la necesidad de fortalecer una formación en línea y una formación a lo largo de la vida que demuestren su firme compromiso con la calidad, que aporten valor a la transformación de la sociedad y respondan a los grandes retos del presente y del futuro. La UNED suma, además, el reto de tener que redefinir su papel en un ecosistema universitario en el que las universidades tradicionalmente presenciales ofrecen cada vez más formación en línea, a la vez que seguir cumpliendo la particular función social con la que nació. En este sentido, la Biblioteca puede aportar a la universidad su experiencia en la gestión de la calidad, pendiente de implantación en la división administrativa, que facilite la adaptación al cambio y mejore la satisfacción de nuestros estudiantes y el rendimiento operativo de los procesos y de las personas, a la vez que se refuerce la identidad de la organización y el sentido de pertenencia a la misma.
- Como profesionales de la información: la caída en la demanda de servicios tradicionales de la Biblioteca, unida a la permanente renovación de la tecnología que vivimos en la actualidad, hace que los bibliotecarios de la UNED, como profesionales de la información, debamos estar preparados para el cambio. Aunque las bibliotecas han demostrado cierta capacidad de reinventarse con ejemplos como los analizados de participación en el acceso abierto o en la

alfabetización informacional, así como de reducción de costes gracias a la creación de redes y las compras consorciadas, cabe preguntarse si las bibliotecas son sostenibles en un mundo infocicado por la sobreabundancia de información digital de libre acceso en la red y con sus profesionales como facilitadores de la misma.

Para afrontar estos retos, el modelo EFQM resulta una herramienta potente gracias a la comunicación interna, la promoción de la innovación y la creatividad en todas las facetas de la gestión.

Por último, fruto de la investigación realizada, surgen nuevas líneas de posibles investigaciones futuras. Por ejemplo, un estudio comparado de los resultados obtenidos por diferentes bibliotecas universitarias de nuestro país para detectar las dificultades de adaptación del Modelo EFQM a este servicio, con las diferentes versiones que el modelo ha tenido para mejorar los propios procesos de evaluación y hacerlos más modulables y capaces de aportar un mayor valor a las bibliotecas.

Por otra parte, de los retos señalados que la administración y las universidades españolas afrontan en la actualidad, se deriva un estudio académico que permita detectar las mejores prácticas que se están llevando a cabo en el entorno europeo de la educación superior a distancia y proponer acciones posibles de mejora para la transformación de la UNED.

7. Bibliografía

- Abad Hiraldo, R., Anglada i de Ferrer, L. (2010). Los consorcios y las bibliotecas universitarias en España. *Boletín de la ANABAD*, 60(3), 11-24
- Abadal et al., (2017). *Revistas científicas: situación actual y retos de futuro*. Universitat de Barcelona. <http://hdl.handle.net/2445/117374>
- Abadal, E. (2012). *Acceso abierto a la ciencia*. Editorial UOC. <http://eprints.rclis.org/16863/1/2012-acceso-abierto-epi-uoc-vfinal-autor.pdf>
- Abadal, E. (1993). La formación en Biblioteconomía y Documentación en España. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 16, 9-46. <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/DCIN9393110009A/20105>
- Alonso Arévalo, J., Subirats Coll, I., Martínez Conde, M. L. (2008). *Informe APEI sobre acceso abierto*. Asociación Profesional de Especialistas en Información. <http://eprints.rclis.org/12507/1/informeapeiaccesoabierto.pdf>
- Anglada, L. (2014). ¿Son las bibliotecas sostenibles en un mundo de información libre, digital y en red? *El profesional de la información*, 23(6), 603-611. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/31974/16975>
- Anglada, L. (2012). Bibliotecas universitarias: cabalgando la tecnología, siguiendo al usuario. *El profesional de la información*, noviembre-diciembre, 21(6), 553-556. <https://recyt.fecyt.es//index.php/EPI/article/view/epi.2012.nov.01/17867>
- Arias Coello, A., Simón Martín, J. (2005). Planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas. *Documentación de las ciencias de la información*, 28, 73-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1222881&orden=1&info=link>
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2018). Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.
- Azofra Sierra, E. (2013). El *blogging* especializado, en los límites de la ciencia. *Cuadernos Hispanoamericanos*, 761, 35-52.
- Balagué, N. (2007). Consolidando la calidad en las bibliotecas universitarias: evaluaciones, sellos, diplomas y certificaciones. *El Profesional de la Información*, 16(4), 338-342. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2007.jul.06/31650>

- Balagué, N., Jarillo, S., García-Reche, G. (2019). Directrices y estándares de calidad. *Propuesta de indicadores para las bibliotecas de Rebiun*. <https://Rebiun.xercode.es/xmlui/bitstream/handle/20.500.11967/320/DIRECTRICES%20REBIUN%202019%20maquetado.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Balagué, N. Rey, C. Falomir, V. (2006). Evaluación y gestión de calidad en las bibliotecas universitarias. Marketing y comunicación: estado de la cuestión y propuestas de mejora. [Informe REBIUN] https://ddd.uab.cat/pub/estudis/2006/113585/evaluacion_a2006m2.pdf
- Cabezas Clavijo, Á., Torres Salinas, D., Delgado López Cózar, E. (2009). Ciencia 2.0: catálogo de herramientas e implicaciones para la actividad investigadora, *El profesional de la información*, 18(1), 72-79. <http://www.elprofesionaldeinformacion.com/contenidos/2009/enero/09.pdf>
- Calderón Rehecho, A. (2010). Informe APEI sobre alfabetización informacional. Asociación Profesional de Especialistas en Información. <http://www.apei.es/wp-content/uploads/2013/11/InformeAPEI-AlfabetizacionInformacional.pdf>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Pearson-Prentice Hall.
- Capelleras Segura, J. L. Veciana Vergés, J. M. (2003). Calidad total y grupos de mejora: un estudio empírico de su implantación en la universidad. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 14, 115-138. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/302032.pdf>
- Centeno Maciá, G. (2001). La medida de la satisfacción del empleado público y del ciudadano. *Análisis local*, 4, 57-61.
- Consejo de Cooperación Bibliotecaria (2019). Perfiles profesionales del Sistema Bibliotecario Español: fichas de caracterización. Subdirección General de Atención al Ciudadano, Documentación y Publicaciones. https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=16264Ca
- Delgado Vázquez, Á. M. (2018). Gestión y edición de revistas académicas con software libre. El uso de Open Journal Systems 3. Universidad de Murcia. <https://zenodo.org/record/1422795#.YT-xD44zauU>
- Fuentes Romero, J. J. (2001). Planificación de centros bibliotecarios. *Revista General De Información y Documentación*, 11(1), 49. <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID0101120049A>

- García Aretio, L. (2014). OJS y DOI, apuestas por la calidad de las revistas científicas. *RIED*, 17(2), 9-13.
- Gómez Hernández, J. A. (2002). *Gestión de Bibliotecas*. DM. http://eprints.rclis.org/10372/1/Gestion_de_Bibliotecas_Gomez-Hernandez_2002.pdf
- González Gaya, C., Domingo Navas, R., Sebastián Pérez, M. Á. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Gutiérrez Rojas, H. A. (2016). *Estrategias de muestreo: diseño de encuestas y estimación de parámetros*. Ediciones de la U.
- Grupo de Trabajo de “Depósito y Gestión de datos en Acceso Abierto” del proyecto RECOLECTA (2012). *La conservación y reutilización de los datos científicos en España. Informe del grupo de trabajo de buenas prácticas*. Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología. FECYT. https://recolecta.fecyt.es/sites/default/files/contenido/documentos/informe_datos_cientificos_en_esp.pdf
- Hernández Pérez, T., Rodríguez Mateos, D., Bueno de la Fuente, G. (2008). Open Access: el papel de las bibliotecas en los repositorios institucionales de acceso abierto. *Anales De Documentación*, 10, 185-204. <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/1141>
- Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones. Enfoques de sistemas y Contingencias*. McGraw-Hill.
- López Álvarez, O. M., García López, G. L. (2005). La génesis de las bibliotecas universitarias en España. *Investigación bibliotecológica*, 19(38), 61-76. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v19n38/v19n38a4.pdf>
- López Medina, A. (2006). Proyecto e-Spacio UNED: repositorio institucional de la UNED. Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:346>
- López Ortiz de Artiñano, I. (2010) El consorcio Madroño: calidad y enfoque al usuario. *Boletín de la ANABAD*, 60(3), 39-50
- Luxán Meléndez, J.M. (1998). La evaluación de la universidad española. *Revista de educación*, 315, 11-28. https://sede.educacion.gob.es/publivena/descarga.action?f_codigo_agc=463_19
- Martín Castilla, J. I. (2006). Ética del Servicio Público: una reflexión desde el papel del liderazgo. *Administración de Andalucía: revista andaluza de administración*

- pública*, 61, 299-315.
<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/servlet/download?up=21276>
- Martín Castilla, J. I. (2004). La innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la Administración Pública a través del Modelo EFQM de excelencia. *Revista madri+d*, 26.
<http://www.madrimasd.org/revista/revista26/aula/aula2.asp>
 - Martín Rodríguez, F. (2007). Un servicio a la carta: las cartas de servicios como garantía de calidad en las bibliotecas universitarias. *Mi Biblioteca: la revista del mundo bibliotecario*, 8, 82-89.
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2229871.pdf>
 - Martín Rodríguez, F. (2006). Un servicio a la carta: Derechos y deberes de los usuarios en las bibliotecas universitarias. *Mi Biblioteca: la revista del mundo bibliotecario*, 5, 76-80. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/1959285.pdf>
 - Martínez, D. (2004). El Centro de Recursos para el Aprendizaje e Investigación: un nuevo modelo de biblioteca para el siglo XXI. *Educación y biblioteca*, 144, 98-108.
https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/119110/EB16_N144_P98-108.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 - Martínez, J. (1999). Las bibliotecas universitarias en España. Conferencias sobre bibliotecas universitarias, 69-105.
 - Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *REDIE: Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47.
 - McClure, C.R. Owen, A., Zweizig, D.L., Lynch, M.J., Van House, N.A. (1991). Manual de planificación para bibliotecas: sistemas y procedimientos. Germán Sánchez Ruipérez.
 - Merlo-Vega, J.A. (1999). La cooperación en las bibliotecas universitarias: fundamentos y redes cooperativas. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 54, 33-57.
https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/18000/DBD_Coop.%20btcas.%20uni v..pdf;jsessionid=DF5D318DFB880AB5E49187794EFE51A?sequence=1
 - Millán, A. (2020). Mejorar la sostenibilidad futura con el modelo EFQM 2020. *Forum calidad*, 314.

- *Modelo EFQM de excelencia: caso práctico para la Administración Pública* (2013). Boletín Oficial del Estado.
- Moralejo Álvarez, M.R. (1995). La Biblioteca Universitaria en España: entre tradición y renovación. *Boletín de la ANABAD*, 45(1), 145-164. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/50957.pdf>
- Moscoso, P. Martínez del Valle, C. (2009) Análisis comparado de los procesos de evaluación de bibliotecas universitarias españolas. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 32, 155-178. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3099103&orden=229372&info=link>
- Muñoz, E.C. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria pautas para una aplicación. *Investigación bibliotecológica*, 23(48), 105-126 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3216952&orden=254190&info=link>
- Ortiz-Repiso, V. (2015). Repensar los estudios de Biblioteconomía y Documentación en España: traspasando los límites. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 35. <http://bid.ub.edu/es/35/ortiz.htm>
- Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32, 39-48. https://www.researchgate.net/publication/225084143_Understanding_Customer_Expectations_of_Service
- Pasadas Ureña, C. (2006). Bibliotecas universitarias: la alfabetización informacional en la práctica, ¡con el ... dando y a ... rogando! *Educación y biblioteca*, 156, 83-87. https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/119316/EB18_N156_P83-87.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peral Pacheco, D., Fernández Falero, R., Herrera Morillas, J. L. (2001). Los reglamentos y normativas de bibliotecas universitarias españolas disponibles en páginas web. *Revista General de Información y Documentación*, 11(2), 231-258 <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/download/RGID0101220231A/1030>

- Pérez Arranz, F. (2008). Los consorcios de bibliotecas universitarias españolas en el ámbito de la edición electrónica. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 23(90-91), 11-28
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Esic.
- Pinto Molina, M., Balagué Mola, N., Anglada i de Ferrer, L. M. (2007). Evaluación y calidad en las bibliotecas universitarias: experiencias españolas entre 1994-2006. *Revista Española de Documentación Científica*, 30(3), 364-383. <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/390/402>
- Pinto Molina, M., Suarez, J. M. (1999). Recursos informativos sobre gestión de calidad en bibliotecas y centros de documentación. *Revista General de información y Documentación*, 9(1). <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/download/RGID9999120217A/10674/>
- Rodríguez Ruiz, O. (2005). La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales. *Revista madri+d*, 31. <http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>
- Ruiz López, J., Cuellar Martín, E. (2013). La Gestión de Calidad en las Administraciones Públicas Españolas. Balance y perspectivas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nueva Época, 10 <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/view/10120/10571>
- Saorín, T. (2003). Modelo conceptual para la automatización de bibliotecas en el contexto digital. Murcia: Universidad de Murcia. Tesis doctoral. <https://digitum.um.es/xmlui/handle/10201/84>
- Sánchez, L., Blanco, B. (2001). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 74, 78-80.
- Santos Cebrián, M., Fidalgo Cerviño, E. (2005). El "balanced scorecard" o Cuadro de mando integral y el Cuadro de mando tradicional principales diferencias. *Técnica contable*, 57(673), 13-17
- Subirats, J. (2001). Universidad en España: ¿época de cambios o cambio de época? *Educación*, 28, 11-39. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.386>

- Trinidad Requena, A.; Ayuso Sánchez, L.; Gallego Martínez, D.; García Moreno, J. M. (2003). La evaluación del Plan Nacional de Evaluación y Calidad Universitaria desde la Grounded Theory. *Papers: revista de sociología*, (70), 83-113
- Tramullas, J. (2002). Propuestas de concepto y definición de la biblioteca digital. III Jornadas de Bibliotecas digitales, El Escorial, Madrid, 11-20.
- Zeithaml, V. Bitner, Mary J. (2002). *Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. McGraw Hill.

Webgrafía

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2013). Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/Methodolog-as-y-Guias/EFQM_GUIA_DE_INTERPRETACION_EFQM_2013.pdf.pdf
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2013). *Guía para la gestión de Quejas y Sugerencias*. AEVAL. https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/Methodolog-as-y-Guias/EFQM_GUIA_DE_INTERPRETACION_EFQM_2013.pdf.pdf
http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_QyS_2013.pdf
- Biblioteca de la sede central de la UNED (2017). Memoria para la renovación del sello de calidad EFQM. <https://www.uned.es/universidad/biblioteca/estrategia-y-calidad.html>
- Biblioteca de la sede central de la UNED (2015). Memoria para la renovación del sello de calidad EFQM. <https://www.uned.es/universidad/biblioteca/estrategia-y-calidad.html>
- Biblioteca de la sede central de la UNED (2013). Memoria para la renovación del sello de calidad EFQM. <https://www.uned.es/universidad/biblioteca/estrategia-y-calidad.html>

- Biblioteca de la sede central de la UNED (2011). Memoria para la renovación del sello de calidad EFQM. <https://www.uned.es/universidad/biblioteca/estrategia-y-calidad.html>
- Club Excelencia en Gestión <http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>
- CRUE. Universidad 2030: propuesta para el debate <https://www.crue.org/universidad-2030/>
- EFQM Leading Excellence <http://www.efqm.org/>
- Modelo EFQM de Calidad y Excelencia 2020 <http://www.efqm.es/>
- II Plan de la Calidad de las Universidades (2001). <http://www.ub.edu/gtr2/Legislacio/Pladequalitat.pdf>
- Plan nacional de evaluación de la calidad de las universidades: informe global 1996-2000 (2003). <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/plan-nacional-de-evaluacion-de-la-calidad-de-las-universidades-informe-global-1996-2000/universidad/11030>
- Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. Recuperado el 24 de agosto de 2021, de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2005-14836
- Real Decreto 2310/1972, de 18 de agosto, por el que se crea la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado el 24 de agosto de 2021, de http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/SECRETARIA/NORMATIVA/UNED/DECRETO%20FUNDACIONAL%20UNED.PDF
- Real Decreto 1287/1985, de 26 de junio, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado el 24 de agosto de 2021, de <https://www.boe.es/boe/dias/1985/07/31/pdfs/A24274-24284.pdf>
- Real Decreto 426/2005 de 15 de abril por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Boletín Oficial del Estado, 16 de abril de 2005, núm. 91, 13128-13164. Recuperado el 12 de agosto de 2021, de http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-2005-6123
- Rebiun (1997). *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*. Madrid: Dirección General del Libro y las Bibliotecas, 1997. 1ª ed.

- Rebiun (1999). *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*. Dirección General del Libro y las Bibliotecas. Recuperado de https://www.Rebiun.org/sites/default/files/2017-11/Patrimonio-%20Normas%20y%20directrices%20para%20bibliotecas%20universitarias_0.pdf
- Rebiun (2007). *Documento Marco de REBIUN para CRUE Adquisición de competencias en información. Una materia necesaria en la formación universitaria*. Recuperado el 12 de agosto de 2021, de <https://Rebiun.xercode.es/xmlui/bitstream/handle/20.500.11967/332/Habilidades%20II%20PE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rebiun (2014). *Directrices y estándares de calidad: objetivos estándares para bibliotecas de REBIUN*. Recuperado el 12 de agosto de 2021, de <https://Rebiun.xercode.es/xmlui/bitstream/handle/20.500.11967/45/L4%20ESTAN%20DARES%20CALIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rebiun (2016). *Marco de competencia digital para estudiantes de grado: adaptación de DIGCOMP*. Recuperado el 12 de agosto de 2021, de https://Rebiun.xercode.es/xmlui/bitstream/handle/20.500.11967/65/IIPE_Linea2_2016_Marco_de_competencia_digital_para_estudiantes_de_grado_adaptacion_DIGCOMP_.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Rebiun (2000). *Plan estratégico 2000-2003*. Recuperado de <http://Rebiun.xercode.es/xmlui/bitstream/handle/20.500.11967/534/IPlanEstrategico%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rebiun (2012). *Propuesta de pautas para el establecimiento de recomendaciones sobre objetivos estándares para bibliotecas de REBIUN*. Recuperado el 17 de agosto de 2021, de <http://hdl.handle.net/20.500.11967/91>
- UNESCO (2003). *Directrices para la preservación del Patrimonio digital*. Recuperado el 18 de agosto de 2021, de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000130071_spa
- Universidad Nacional de Educación a Distancia (España) (2014). *Política institucional de acceso abierto de la UNED. Boletín Interno de Coordinación Informativa, Curso 2013-2014, nº 38. Anexo 2*. Recuperado el 18 de agosto de 2021, de <https://www2.uned.es/bici/Curso2013-2014/140714/38-anexoIIcompleto.pdf>

- Universidad Nacional de Educación a Distancia (España) (2016). Reglamento de la Biblioteca. Boletín Interno de Coordinación Informativa, Curso 2015-2016, nº 29. Anexo 3. Recuperado el 17 de agosto de 2021, de <https://www2.uned.es/bici/Curso2015-2016/160509/29anexoIIIcsv.pdf>

8. Anexos

Figura 7. Mapa de procesos



Fuente: Anexo a la Memoria de Evaluación EFQM 2017 de la Biblioteca de la UNED.

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral de la Biblioteca de la UNED

CÓDIGO	INDICADOR	OBJETIVO 2017 (Resultado esperado)	FUENTE
RESULTADOS EN LOS USUARIOS-PERCEPCIÓN			
Med-UsuP1	Felicitaciones recibidas	Mantener valores actuales	Informe de la Base de datos de RSF
Med-UsuP2	Nº sugerencias y felicitaciones / reclamaciones	Alcanzar la relación 3 a 1	Informe de la Base de datos de RSF
RESULTADOS EN LOS USUARIOS-RENDIMIENTO			
Med-UsuR1	Consultas en Linceo+	Incrementar 10%	Informe Linceo
Med-UsuR2	Préstamos domiciliarios y electrónico de bibliografía / Nº de usuarios	Mantener cifras	Informe Symphony anual nº préstamos y datos estadísticos plataformas Xercode y Ebrary

Med-UsuR3	Colección en papel/colección electrónica	Reducir en 0,5 puntos la proporción	Informe Symphony anual nº ejemplares / datos proveedores + Consorcio Madroño
Med-UsuR4	Búsquedas y descargas recursos electrónicos	Incrementar 5%	Datos proveedores + Consorcio Madroño
Med-UsuR5	Tasa de éxito de préstamo interbibliotecario	Incrementar 5%	Informe GTBib
RESULTADOS EN LAS PERSONAS-PERCEPCIÓN			
Med-PerP1	Valoración media Encuesta de clima	Incrementar un 5% (Valor actual 70%)	Pregunta 39. Considerando todo lo anterior, estoy satisfecho/a de trabajar en la Biblioteca (GCI/Oficina de Calidad)
Med-PerP2	Participación en grupos de mejora, trabajo y proyectos internos	Incrementar un 2%	Recuento anual de GT, GM y grupos de proyectos activos
RESULTADOS EN LAS PERSONAS –RENDIMIENTO			
Med-PerR1	Documentos procesados/ nº personas implicadas	Medir*	Adquisición, proceso, repositorio, revistas, Mediateca, PI
Med-PerR2	Nº horas formación/formador	Medir*	Grupo formadores
Med-PerR3	Nº préstamos/personal mostrador	Medir*	Mostrador general, Mediateca, CN, IUGM
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD			
Med-SocP1	Interacciones positivas en medios sociales	Incrementar 5%	Retweets, favoritos de Twitter. Me gusta de Facebook, Pinterest y youtube
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD			
Med-SocR1	Nº accesos al catálogo	Incrementar 5%	Datos estadísticos
Med-SocR2	Solicitudes externas de PI	Incrementar 5%	GT_Bib
Med-SocR3	Descarga y reproducción de materiales formativos en abierto	Incrementar un 7%	Canal YouTube, guías y tutoriales, OCW, MOOCs
Med-SocR4	Consumos energía	Reducir un 2%	Portal de datos abiertos OTOM-UNED
Med-SocR5	Nº seguidores en redes sociales	Incrementar 5%	Informes anuales de estadística de las distintas redes

9. Siglas, Acrónimos y Abreviaturas utilizadas

AAPP: Administraciones Públicas.

AEVAL: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

AGE: Administración General del Estado

ANECA: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

CRUE. Conferencia de Rectores de Universidades Españolas.

EFQM. European Foundation for Quality Management, una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por 14 empresas europeas, con la misión de desarrollar un modelo de excelencia europeo. [esp] Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

IFLA: International Federation of Library Associations and Institutions

LOPD: Ley Orgánica de Protección de Datos Personales

LOU: Ley Orgánica de Universidades.

LRU: Ley de Reforma Universitaria.

OJS: Open Journal Systems

PAS: Personal de Administración y Servicios.

PDI: Personal Docente e Investigador.

REDER. Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

RPT: Relación de Puestos de Trabajo. Documento de referencia para mostrar la estructura organizativa de recursos humanos de la Universidad.

RRHH: Recursos Humanos.

UNED: Universidad Nacional de Educación a Distancia.