

Elementos del sistema de gestión de la calidad en una biblioteca universitaria

GREGORIO GARCÍA-RECHE

Coordinador de Bibliotecas

Universidad de Málaga

Ed. Biblioteca General, Campus de Teatinos - 29071 Málaga

Tel. 95 213 11 27

gregorio.garcia@uma.es

RESUMEN

Se describe la implementación del sistema de calidad de la Biblioteca de la Universidad de Málaga y sus elementos más destacables. Su germen es el proceso de evaluación iniciado en 2003 y se establece sobre la base del *Plan de Mejora de 2004*, resultante de la misma, del *Modelo EFQM de Excelencia* y del *Certificado de Calidad ANECA* obtenido en 2006.

Para ello, se han reforzado aspectos tales como el liderazgo y la participación, se ha definido una política y estrategia más orientadas a los grupos de interés, para satisfacer sus necesidades y expectativas, y a la sociedad; se promueven la comunicación interna y externa y la

colaboración con otras bibliotecas, otros servicios de la Universidad y diferentes organizaciones; se introducen nuevas concepciones de gestión por objetivos, por procesos, por competencias y en la gestión de los diferentes recursos.

Se destacan los resultados obtenidos en cada caso y la necesidad de su evaluación y revisión para el establecimiento de mejoras y prioridades.

Con la implantación de este sistema de gestión de la calidad se ha conseguido la mejora de la Biblioteca en su conjunto y encaminarla hacia la excelencia.

PALABRAS CLAVE: Gestión de la calidad; *EFQM*; Planificación; Bibliotecas universitarias.

1. Las bases del Sistema de Gestión de la Calidad

El punto de partida de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Biblioteca de la Universidad de Málaga se puede establecer a finales de 2004, con la aprobación y aplicación de un *Plan de Mejora*,¹ resultante del proceso de evaluación global (con las fases de autoevaluación, evaluación externa e informe final) iniciado en 2003, donde se tomó como referencia el *Modelo EFQM de Excelencia, Versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado*, y coordinado con la Unidad de Calidad de dicha Universidad, la UCUA (Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas) y otras ocho bibliotecas universitarias andaluzas, a través del Grupo de Coordinación de la Evaluación de Bibliotecas de dicha Unidad.

1. Los diferentes planes y documentos citados en el presente trabajo pueden consultarse en la Web de la Biblioteca de la Universidad de Málaga, en la sección de calidad: <http://www.biblioteca.uma.es/> [Consulta 09/03/08].

Por otro lado, la Biblioteca, tomando como paradigma el establecido por REBIUN,² se define como un servicio de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación, la formación continua y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad en su conjunto.

Para completar esta definición, síntesis de su esencia, se ha precisado su misión, como sinopsis de sus funciones, y su visión, como prontuario de sus objetivos a largo plazo.

La Biblioteca cuenta con 13 bibliotecas de centro, pronto se sumará otra más, una biblioteca general y servicios generales. En total, tiene registrados unos 45.000 usuarios, 885.008 monografías, de las cuales 229.107 son digitales, 5.853 suscripciones de revistas impresas, 17.264 revistas electrónicas y 120 bases de datos, son algunos de los datos que la caracterizan.³

La base principal, aparte de lo indicado, lo constituye el *Modelo EFQM de Excelencia*. Este se ha utilizado, a través de las guías adaptadas para bibliotecas universitarias por la UCUA,⁴ para el proceso de evaluación integral del Servicio realizada durante 2003 y 2004. Por consiguiente, los diferentes informes resultantes, incluido el *Informe Final* y el *Plan de Mejora de la Biblioteca*, siguen sus principios y estructura.

De la misma manera, todos los documentos que se desprenden de este proceso, y que analizaremos más adelante, participan de esas características.

Posteriormente, esta decisión se ve reforzada ya que el *Plan Estratégico de la Universidad* establece⁵ que sea el *Modelo EFQM* el que deben utilizar todos los servicios de la misma para su evaluación y gestión.

Otra base importante la representa el Certificado de Calidad otorgado⁶ por el Ministerio de Educación y Ciencia en 2006 a la Biblioteca, tras la evaluación realizada por la ANECA, como reconocimiento y valoración de su gestión, sus recursos y la prestación de servicios al usuario.

2. Como resultado de la aplicación del Plan Estratégico de REBIUN 2003-2006. <http://www.crue.org/rebiun/PlanEstrategico.pdf>. [Consulta: 09/03/08].

3. Para una información más detallada se puede consultar: *Memoria de la Biblioteca de la Universidad de Málaga, curso 2006-2007*. http://www.uma.es/publicadores/biblioteca/wwwuma/MEMORIA-CURSO2006_2007.pdf. [Consulta: 09/03/08].

4. La UCUA elaboró tres guías, una para cada fase de la evaluación. Son:

— *Guía EFQM para la Autoevaluación de bibliotecas Universitarias*. Córdoba: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2002.

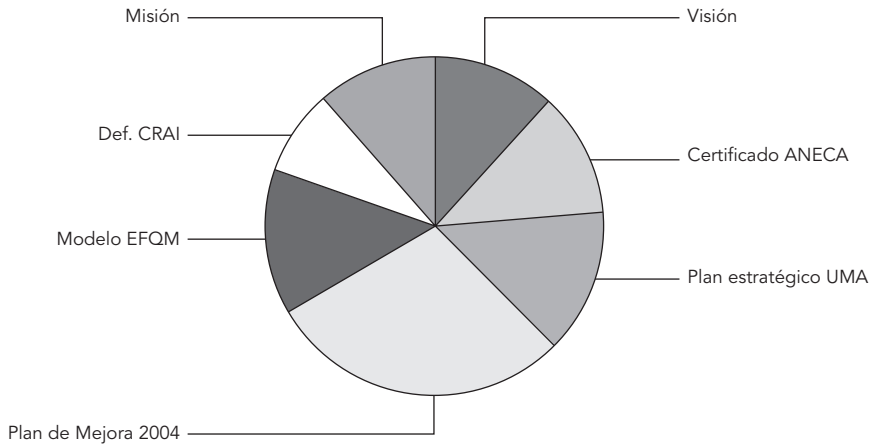
— *Documentos para la Evaluación Externa de bibliotecas universitarias*. Córdoba: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2004.

— *Protocolo para la Elaboración del Informe Final de bibliotecas universitarias*. Córdoba: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2004.

5. Se indica en la Acción A15.4.4. http://www.uma.es/pdfs_scrolls/AETres.pdf. [Consulta: 09/03/08].

6. Más información sobre la concesión del Certificado de Calidad en: <http://www.uma.es/ficha.php?id=74421>. [Consulta: 09/03/08].

Figura 1: Bases de Sistema de Gestión de la Calidad en la Biblioteca de la Universidad de Málaga.



1. Elementos del Sistema de Gestión de la Calidad

1.1. El liderazgo y la participación

Para el despliegue del *Plan de Mejora* era necesario potenciar y promover la participación transversal del personal de la Biblioteca (donde estuvieran representados todas las situaciones laborales, todas las bibliotecas y servicios generales) y el liderazgo.

De esta manera, lo primero a realizar para la implementación del sistema de gestión de la calidad (antes incluso de la conclusión del proceso de evaluación descrito) fue la aprobación de dos planes referidos a la participación en las tareas de planificación.

Se trata del *Plan GALEÓN*, por el que se remodela la Comisión de Coordinación, para convertirla en la Junta Técnica (participan los responsables de bibliotecas de centros y servicios generales junto al Coordinador de Bibliotecas de Área), con más competencias en planificación y aprobación de objetivos y resultados; y del denominado *Plan COLABORA*, que contempla los principios para la constitución de los diferentes grupos de mejora, así como su funcionamiento; centrados todos ellos sobre los factores críticos y urgentes contemplados en el *Informe de Autoevaluación* y, posteriormente, en el *Informe Final de Evaluación* de la Biblioteca.

Gracias a su despliegue, se han formado nueve grupos (siete de nueva creación y dos remodelados para adaptarse a los nuevos criterios). El proceso de constitución de los mismos se produce tras el ofrecimiento formal realizado por el Coordinador de Bibliotecas de Área a toda la plantilla, conforme al *Plan COLABORA*. El número de miembros previsto siempre se ha cubierto en su totalidad por el personal que voluntariamente se ha ofrecido.

Año de creación	Grupo de mejora	Objetivo principal	Otros objetivos
2004	G1: Grupo para la Planificación Estratégica de la Biblioteca Universitaria.	Elaboración del <i>Plan Operativo de la Biblioteca: Objetivos Estratégicos 2007-2010</i> .	Definición de misión y visión de la Biblioteca. Elaboración de la Carta de Servicios. Diseño del Catálogo de Competencias. Elaboración de Planes Operativos Anuales (a partir del correspondiente a 2008).
	G2: Grupo para el Reglamento General de la Biblioteca Universitaria	Elaborar el borrador del <i>Reglamento de la Biblioteca</i> .	Definición de las funciones, estructura, servicios, etc., de la Biblioteca.
	G3: Grupo para la Formación de Usuarios	Elaboración del <i>Plan FORUS (Formación de Usuarios)</i>	Planificación de estos aspectos. Remodelación de la página de formación de la Web de la Biblioteca. Preparación de materiales de autoformación. Planificación de la formación virtual de usuarios. Estudio de la plataforma MOODLE como soporte de la misma. Preparación y revisión de manuales de proceso y procedimiento sobre la formación de usuarios.
	G4: Grupo para la Recogida de Expectativas de Usuarios	Elaboración del <i>Plan PREU</i> . Conocer con exactitud las necesidades de los grupos de interés en cuanto al acceso a los recursos de la Biblioteca para ajustar los procesos, productos y servicios. Redacción del <i>Plan HERMES</i> .	Segmentación y definición de grupos de interés. Planificación del despliegue de las acciones contempladas en el Plan. Elaboración y revisión de manuales de proceso y procedimiento.
2005	G5: Grupo para la Comunicación (Interna y Externa)	Redacción del <i>Plan PRINTER</i> .	Planificación del despliegue de las acciones contempladas en el Plan. Confección y revisión de manuales de proceso y procedimiento referidos al mismo.
2006	G6: Grupo para el Préstamo Interbibliotecario (remodelación de un grupo de trabajo anterior)	Elaboración del <i>Plan GESCOL</i> . Máximo aprovechamiento de recursos documentales e informativos de la Biblioteca, optimizando su coste económico.	Planificación del despliegue de las acciones contempladas en el Plan. Elaboración y revisión de manuales de proceso y procedimiento.
	G7: Grupo para la Gestión de la Colección	Programación y ejecución de las sesiones formativas de usuarios (presenciales y virtuales).	Redacción y revisión de manuales de proceso y procedimiento.
	G8: Grupo de Formadores (remodelación de otro anterior)	Elaboración del <i>Plan BISOC</i>	Elaboración y revisión de manuales de proceso y procedimiento.
2007	G9: Grupo de Biblioteca y Sociedad		Representación y asistencia de la Biblioteca en eventos sociales organizados por la Universidad. Organización de eventos propios de la Biblioteca.

La actividad de cada uno se inicia con una reunión constitutiva, presidida por el Coordinador, donde se elige un secretario y se determinan los objetivos. A partir de ahí comienzan las sesiones de trabajo. De todas ellas se levanta acta, que, tras ser aprobadas, son puestas a disposición de toda la plantilla en la Intranet de la Biblioteca para su conocimiento.

En la tabla anterior se resume su actividad y principales objetivos logrados.

1.2. La política y estrategia

En este ámbito, *EFQM* incide en la importancia que tiene centrar la estrategia en los grupos de interés, así como el desarrollo y despliegue de políticas, planes, objetivos y procesos que lo posibiliten.

En la Biblioteca de la Universidad de Málaga, se han identificado y definido exhaustivamente sus grupos de interés, sus necesidades, mecanismos para detectarlas, etc., quedando recogidos en el *Plan PREU*.

Sobre esta base, se establecen y analizan indicadores y encuestas de percepción periódicas, se realiza benchmarking, se estudia el potencial de alianzas con partners, etc., cuyos resultados se utilizan para elaborar los planes estratégicos de la Biblioteca (el citado *Plan de Mejora de 2004* se puede enmarcar en este contexto, así como el *Plan Operativo de la Biblioteca de la Universidad de Málaga: Objetivos Estratégicos 2007-2010*), carta de servicios y planes específicos. Planes todos ellos que se desarrollan, revisan y actualizan, y cuya muestra más significativa se concreta en los planes anuales. Planes que no quedan en su mero enunciado, sino que se contemplan para su despliegue en el Mapa de Procesos (estratégicos, clave y de soporte) de la Biblioteca, con sus correspondientes manuales de procesos y procedimientos (se dispone actualmente de 45), además de tener establecida la política de comunicación de los mismos en el *Plan HERMES* (todos estos planes y documentos se explican en los epígrafes siguientes).

El *Plan Operativo 2007-2010* surge a raíz del *Plan de Mejora*, al contemplarse en él con una prioridad alta y como un objetivo clave, enmarcado a su vez en el Plan Estratégico de la Universidad, para coordinar y homogeneizar el funcionamiento y estructura de la Biblioteca, estableciendo líneas de trabajo, prioridades y formas de participación en su gestión.

El resultado que se espera con la aplicación de este *Plan* es:

- Mejorar la Biblioteca universitaria en todos sus aspectos y, en consecuencia, contribuir a la mejora de la Universidad de Málaga.
- Constituir la como un servicio clave en la Universidad y un referente de calidad en ella.
- Búsqueda de financiación adecuada.

- Responder a las nuevas demandas y necesidades de la docencia, el aprendizaje, la investigación y la sociedad.
- Construir una Biblioteca flexible, que se adapte a las nuevas tecnologías, a la convergencia europea e internacional de la educación superior y a las recientes tendencias de gestión.
- Reforzar la estructura coordinada y la homogeneidad en su funcionamiento, en los procesos y en la prestación de servicios, a la vez que buscar la necesaria colaboración con otros servicios de la Universidad y otras organizaciones e instituciones externas relacionadas con la Biblioteca.
- Conseguir una plantilla adecuada, motivada y formada para afrontar los nuevos retos.
- Conseguir una colección y recursos lo más ajustados posible a las necesidades de los usuarios.
- Afianzar la gestión por procesos, por competencias, por objetivos y una marcada orientación al usuario y a la sociedad.

Para ello, se ha estructurado, inspirado en *EFQM*, en dos Áreas: agentes facilitadores y resultados. La primera engloba siete líneas estratégicas (calidad, organización de la Biblioteca y su integración en la Universidad, personal, gestión de la colección, innovaciones tecnológicas, instalaciones y equipamientos, alianzas y procesos) y la segunda dos (servicios al usuario y sociedad). En cada una se incluye una justificación y los objetivos para lograrlas, con la indicación de la prioridad, fecha de ejecución, responsables e indicadores de seguimiento.

2.3. La comunicación

Otro elemento básico lo constituyen los mecanismos de comunicación, que hacen posible una ágil difusión y respuesta acerca de la implementación de procesos, novedades sobre política y estrategia, prioridades, planes, objetivos, metas, recursos, tecnología, etc.

Como se apuntaba, en el *Plan HERMES* se determina cómo debe efectuarse dicha comunicación, sea interna del servicio, o externa hacia otros grupos de interés, qué mecanismos utilizar, etc. Con él se pretende poner en marcha un verdadero plan de comunicación y no solamente de información, incidiendo en los tipos de comunicación generados, potenciando especialmente la horizontal y la ascendente, mediante el trabajo en equipo y el puesto grupal; así como los de carácter externo, los provenientes de los usuarios en general, los agentes sociales, los medios de comunicación, los proveedores, la ciudadanía...

En la comunicación interna juega un papel decisivo la existencia de la Intranet de la Biblioteca, donde junto a los espacios reservados para cada biblioteca o servicio, se

contemplan otros dedicados a temáticas específicas (incluido uno sobre la gestión de la calidad). En este sentido, y como complemento de lo apuntado al referirnos a los grupos de mejora, destacar la existencia de unas parcelas restringidas para los miembros de cada grupo, para la documentación provisional y en elaboración, y otra parcela pública, para los documentos aprobados (actas de reuniones, planes, documentos de desarrollo de estos, guías, etc.), con el objeto de que pueda ser conocida y utilizada por toda la plantilla de la Biblioteca.

La comunicación en cascada se consigue con el empleo de reuniones, comenzando por la Junta Técnica (al menos tres al año), seguida por reuniones en cada biblioteca y servicios generales, para trasladar los asuntos que conciernen en cada caso y, de esta manera, garantizar el conocimiento de la política, de la estrategia y de las novedades en los procesos y su puesta en práctica de forma homogénea.

Ésta se completa con el empleo de listas de distribución especializadas por asuntos o ámbitos (adquisiciones, préstamo interbibliotecario, de responsables de bibliotecas y servicios generales, etc.), más una general para toda la plantilla.

La comunicación con los grupos de interés externos se logra con el empleo de múltiples mecanismos: reuniones sectoriales, listas de distribución de personal docente e investigador, comunicados por escrito, página Web de la Universidad, boletín digital de la Universidad de Málaga INFOUM@, creación de la sección de preguntas frecuentes en la Web de la Biblioteca, colaboración con la prensa local (es frecuente la aparición de noticias y entrevistas en los periódicos y canales de televisión de la ciudad), etc.

La comunicación también resulta vital para recabar las necesidades y expectativas de los usuarios, asunto que se detalla en el apartado 2.8.

2.4. La gestión de los recursos humanos

Como elemento innovador en este apartado, se puede hablar de la gestión por competencias del personal. Para la Biblioteca es una necesidad y una obligación. Es una necesidad porque se configura como la forma más eficiente de gestión de este recurso estratégico. Es una obligación por lo regulado en el *Estatuto Básico del Empleado Público*⁷ y en el *Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios de las Universidades Públicas de Andalucía*.⁸

7. El *Estatuto* señala la necesidad del desarrollo de las competencias y la evaluación periódica de su desempeño, para mejorar tanto la eficacia del sistema y los servicios, como los estímulos y las expectativas del personal. *LEY 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público*. (BOE núm. 89 de 13/4/2007).

8. Se trata de dos documentos similares, uno para personal funcionario y otro para personal laboral, circunstancia que está presente en la Biblioteca de la Universidad de Málaga. http://www.uma.es/servicios/personal/pas/wwwuma/Acuerdo_Prod_F.pdf. [Consulta: 09/03/08].

En este último, una de las cuestiones que se incluye es el imperativo de elaborar el *Catálogo o Mapa de Competencias* y la posterior evaluación del desempeño, en función de las mismas, de todo el personal de la Biblioteca.

Se trata de migrar desde las funciones que tienen actualmente definidas los diferentes tipos de puestos (establecidas en los perfiles de las plazas o en el Convenio Colectivo del personal laboral y que indican lo que deben hacer), hasta las competencias deseables que deben alcanzar cada uno de ellos (para un desempeño bueno o excelente) al aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a las buenas prácticas para resolver las situaciones que se le planteen.

El objetivo es identificar para cada puesto tipo o para cada proceso las diferentes competencias, agrupadas, según su tipología, en generales (comunes para todo el personal de la Universidad y que, por tanto, debe poseer también el de Biblioteca), transversales (iguales para todos los que desempeñen su actividad en la Biblioteca, aunque con distinta prelación de los comportamientos asociados a cada competencia según el puesto tipo) y específicas o técnicas (referidas a un puesto en concreto, a un rol o a un proceso).

Como elemento complementario, se debe disponer de un *Diccionario de competencias*, donde se incluya la definición, descripción y comportamientos o criterios de desempeño asociados a cada una de ellas.

Lógicamente, las competencias identificadas deber estar relacionadas con los objetivos estratégicos y las acciones contemplados en todos los planes descritos en el presente trabajo.

Por otro lado, hay que considerar los *Planes de formación* de la Universidad, en los cuales la Biblioteca participa de forma muy activa, con procedimientos establecidos para la detección de necesidades formativas, su incorporación a los mismos y su ejecución.

Los logros conseguidos en estos últimos años han sido una oferta amplia de cursos, vinculados a los objetivos establecidos en los planes, y que el 100% de la plantilla recibía anualmente formación.

2.5. La gestión de las alianzas

Aquí no vamos a entrar tanto en la cooperación bibliotecaria, ampliamente conocida y desplegada, ni en los proyectos en los que participa la Biblioteca.⁹ El interés radica actualmente más en avanzar en otros aspectos no tan tratados como son las relaciones con los partners, los proveedores y otros servicios de la Universidad, campo que sin duda está por afianzar y explotar con mayor intensidad.

9. Los proyectos de cooperación bibliotecaria en los que participa la Biblioteca se describen en: GARCÍA RECHE, G. (2007). «La cooperación como factor estratégico en una biblioteca universitaria». En: *Coloquio Internacional de Bibliotecarios* (14. 2006. Guadalajara, México). Guadalajara (México): Universidad.

En este sentido, *EFQM* otorga un cierto grado de relevancia a este asunto, al dedicar un subcriterio, el 4a, para la gestión de las alianzas externas, un eje transversal, el de proveedores y partners (subcriterios 1c, 2a, 2c, 4a, 9a y 9b) y estar de alguna manera presente la cooperación en otros subcriterios.

En la Biblioteca no se ha considerado la elaboración de un plan específico sobre esta materia, se ha preferido contemplarla en los diferentes que se han elaborado, estando presente en todos al considerarse como un factor estratégico.

Así, en cuanto a las relaciones con los proveedores, se han proyectado y desarrollado actividades para la formación del personal, para el desarrollo de tecnología, incorporación de nuevos servicios, etc.

En la búsqueda de partners, destacar que, además de los que encontramos en otras organizaciones externas, hay que contemplar y potenciar otros más cercanos, tal como se ve en los planes específicos relacionados con la orientación al usuario y que se describen más adelante.

Por otro lado, el concepto de biblioteca como CRAI (Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación) viene a incidir sobre la cuestión de la vinculación de los diferentes servicios que, junto con la biblioteca, pueden intervenir en dar respuesta a las necesidades de información y documentación de los usuarios.

Los proyectos conjuntos con otros servicios de la Universidad se van incrementando, teniendo relación, en mayor o menor medida, con la práctica totalidad de ellos. Destacan el de Enseñanza Virtual (uso de su plataforma de enseñanza para impartir los cursos de formación de usuarios de la Biblioteca, conexión desde las asignaturas virtuales con las bibliografías recomendadas existentes en el catálogo e introducción de tecnología informática), el Centro de Tecnología de la Imagen (para exposiciones, edición de catálogos impresos, apoyo en encuentros profesionales, retransmisión por Internet de los mismos, etc.), el Servicio Central de Informática (al realizarse toda la gestión y prestación de servicios de manera automatizada), la Dirección General de Comunicación (en la difusión de los nuevos servicios), la Dirección de Calidad y Planificación Estratégica (en lo referente a la evaluación y gestión de la calidad del Servicio, colaborando con ellos en la impartición de cursos de formación y como facilitadores) y el Servicio de Publicaciones (para edición de obras elaboradas por la Biblioteca e inclusión de tesis en el repositorio de la producción científica).

La importancia otorgada a las alianzas también se refleja en los *Planes de formación del personal*, donde se han incluido en años recientes varios cursos centrados en la materia y otros que la contemplaban en su programación.

2.6. La gestión de los recursos

Es este un asunto amplio y vital para el funcionamiento de la Biblioteca. Con respecto a la gestión de recursos, en el trabajo de elaboración de planes específicos, se ha avan-

zado sobre el área que resulta fundamental para un servicio de estas características: la colección, obteniendo como resultado el *Plan GESCOL*.

Lógicamente, el resto de recursos (económicos y financieros, edificios, equipos y materiales, tecnología e información y conocimiento) están contemplados en el *Plan Operativo 2007-2010* y en los planes anuales que veremos más adelante, lo que no es óbice para que requieran de su propio plan, cuestión que habrá que contemplar llegado el momento. No obstante, ha habido actuaciones puntuales al respecto, como los planes de ampliación y renovación de equipos informáticos de 2006 y 2007.

El Plan de gestión y desarrollo de la colección, *Plan GESCOL*, pretende «establecer objetivos y principios generales, fijar metodologías de trabajo y velar por la adecuación y coherencia de las colecciones, sirviendo de guía, para poder conseguir una colección basada en el estudio de las necesidades informativas reales de los usuarios, de los planes de estudio y líneas de investigación de la Comunidad Universitaria».

Además de establecer las directrices generales que inspiran el propio *Plan* y deben orientar la gestión de este recurso y los procesos de desarrollo, plantea otros aspectos destacables como son las pautas acerca de la conservación, los niveles de la colección, el expurgo, la gestión de duplicados y la unificación de colecciones, especialmente de publicaciones periódicas adquiridas antes de la centralización de las suscripciones, la política de aceptación de las donaciones, centralización de algunas colecciones dispersas en departamentos, creación de una biblioteca depósito para la centralización de materiales obsoletos o de poco uso (no susceptibles de expurgo), etc.

2.7. La gestión por procesos

La gestión por procesos es un aspecto que tradicionalmente ha estado muy desarrollado y establecido en las bibliotecas. No obstante, ha sido más recientemente cuando se ha aplicado una metodología fundamentada, en la mayoría de los casos, en la ISO 9001 o en la teoría sobre diseño de procesos.

Nuestro trabajo en este sentido, y sin apartarnos de estos principios, ha sido definir el *Mapa de Procesos*, donde se han identificado los procesos estratégicos, los de soporte y, especialmente, los claves.

Es precisamente en estos últimos donde se ha centrado la actividad de elaboración y revisión de manuales, bien de procesos, de subprocesos o de procedimientos, alcanzando un total de 45.

Para ello, en su confección ha intervenido un número importante de personas (unas 40) de la Biblioteca a través de los grupos de mejora, los servicios generales, de manera individual y de la Junta Técnica.

Como es sabido, este elemento resulta necesario en cualquier organización, si bien, en el caso de una Biblioteca con una estructura descentralizada, como la que estamos

tratando, es absolutamente imprescindible para homogenizar los procesos y, en definitiva, ofrecer unos servicios coherentes.

Una vez completado, no puede darse por cerrado, puesto que las novedades procedentes de la implementación de nuevas tecnologías, adaptación al espacio europeo de enseñanza superior, de la búsqueda de la eficacia y eficiencia, de la dinámica de cambio que caracteriza a la biblioteca de hoy, etc., deben introducirse en el *Mapa de Procesos*, lo que obligará a su constante revisión y rediseño de los mismos.

2.8. La orientación de la gestión a los usuarios: sus necesidades, expectativas y satisfacción

Para reforzar la comunicación con los grupos de interés de usuarios, no solo la información unidireccional, se cuenta, además de con el anteriormente citado *Plan HERMES*, con el *Plan PREU*, donde se ha establecido un protocolo común para atender quejas, sugerencias, expectativas, etc., se han ubicado buzones para ello en todos los puntos de atención al público y se ha mejorado el buzón virtual, accesible a través de la Web, mediante la creación de un formulario. Se gestionan mediante una base de datos distribuida, a través de la cual se le da respuesta (máximo en cinco días) y seguimiento.

Adicionalmente, se ha creado otro formulario, para sugerencias de adquisiciones bibliográficas, para atender las necesidades de departamentos o de estudiantes.

Asimismo, se han establecido protocolos para la realización de entrevistas.

Con respecto a los grupos de interés de usuarios externos, lo común es mantener reuniones con representantes de colectivos con los que la Universidad de Málaga tiene convenios: Academia Malagueña de Ciencias, Asociación de Antiguos Profesores, etcétera.

También, gracias al *Plan PREU*, se han identificado y definido con rigor y profusamente los grupos de interés a los que la Biblioteca Universitaria ha de dirigir sus servicios. De igual manera, se han analizado las necesidades concretas de cada uno para cumplir así con el objetivo estratégico marcado en el *Plan*.

En el ámbito de este *Plan*, se sitúa la realización de encuestas, algunas incluidas en actividades relacionadas con los otros planes (caso de la formación de usuarios, que se realiza en cada sesión) y otras de carácter general para pedir la opinión de todos los usuarios sobre la importancia, uso y satisfacción de los diferentes aspectos de la Biblioteca.

Por otro lado, para dar una cumplida respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios, se consideran en este apartado los dos planes que se describen a continuación.

Con el *Plan FORUS* se pretende apoyar a los usuarios en sus labores de transformación de la información en conocimiento, facilitando y agilizando los procesos de in-

vestigación, docencia y aprendizaje en la Universidad. Por consiguiente, se considera la formación de usuarios como un servicio clave de la Biblioteca¹⁰ y que debe estar apoyado por todo el personal, independientemente de su categoría, cada cual en el ámbito de sus competencias.

La segmentación de los grupos de interés a la hora de definir su enfoque es fundamental, no sólo para adaptar las iniciativas a las necesidades y expectativas de cada uno, sino también para buscar partners entre ellos (decanos y directores de centros y departamentos, profesores, responsables de grupos de investigación, de doctorados, los estudiantes, etc.) para el desarrollo de actividades y consultoría.

En este sentido, el despliegue de los objetivos contemplados se realiza por parte del Grupo de Formadores y los numerosos logros que se han conseguido hasta el momento pueden resumirse en los siguientes:

- Sesiones de formación generales: dirigidas a los diferentes segmentos de usuarios universitarios, tienen como finalidad dar a conocer los principales servicios de la Biblioteca y los instrumentos de búsqueda de información.
- Sesiones de formación especializadas, como las anteriores, se convocan dos veces al año y tratan sobre las bases de datos y recursos electrónicos que posee la Biblioteca universitaria de Málaga. Están dirigidas principalmente a los profesores, investigadores y alumnos de primer, segundo y tercer ciclo.
- Formación virtual: se convocan y celebran de forma simultánea a las dos anteriores. También, tienen un carácter similar en cuanto a su especialidad y contenidos. Por la aceptación de los usuarios y motivación del personal para impartirlas, se van trasladando a este formato cada vez más, estando próximos a la veintena de cursos. Para esta modalidad y las dos anteriores se certifica oficialmente la asistencia.
- Cursos sobre recursos: dirigidos a los estudiantes, con la peculiaridad de que se convalidan directamente por créditos de libre configuración o por créditos europeos, según los casos.
- Participación en asignaturas: mediante la colaboración con departamentos en la explicación práctica de recursos de la Biblioteca relacionados con los contenidos de las asignaturas.
- Sesiones de formación a la carta: se trata de formación a demanda, ofrecida a las diferentes tipologías de usuarios durante el horario habitual de atención al público y adaptadas a las necesidades de los asistentes.
- Jornadas de Bienvenida: dirigida al alumnado del primer curso de las diferentes titulaciones. Se le ha asignado una gran importancia, hasta el punto de incluir en la

10. El despliegue y su trascendencia puede consultarse en: GARCÍA RECHE, G. (2006). «Nuevas estrategias sobre alfabetización informacional en la biblioteca de la Universidad de Málaga». En: *Jornadas CRAI* (4. 2006. Burgos). También publicado en: *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, nº 84-85, p. 19-28. <http://www.aab.es/pdfs/baab84-85/84-85a1.pdf> [Consulta: 09/03/08].

- Carta de Servicios* de la Biblioteca el compromiso de llegar a todos los miembros de este segmento. Actualmente tienen varias orientaciones, según el momento que se iniciaron y las posibilidades que ofrece el centro donde se celebran, bien se utilizan las clases de asignaturas obligatorias o troncales, o bien se incluyen en las que con carácter general se celebran en las Facultades y Escuelas universitarias.
- Visitas guiadas: especialmente dirigidas a la sociedad (alumnos de institutos y colegios, asociaciones, instituciones, etc.)
 - Formación básica: en este apartado se considera la señalética, orientación en los puntos de atención al público, guías de la Biblioteca, de servicios, de bases de datos, de uso del catálogo, etc. ubicadas en los mostradores de préstamo.

Con ello se han logrado mejorar los indicadores referidos al número de usuarios inscritos, al número de sesiones y a sus modalidades.

Otro plan relacionado con las expectativas de los usuarios es el *Plan PRINTER*. Literalmente se recoge como objetivo del mismo «crecer y mejorar, en la doble vertiente de este servicio, como Biblioteca prestataria y como Biblioteca peticionaria, para satisfacer las necesidades de información de nuestros usuarios y de la Sociedad en general, tendiendo al coste cero en la gestión económica», y se insiste en su definición en ese aspecto primordial de satisfacer a un usuario cada vez más exigente en cuanto a la eficacia en el acceso a la documentación que precisa.

El despliegue de los objetivos establecidos en el *Plan* ha dado como resultados la introducción de un procedimiento centralizado de la gestión económica, mucho más eficiente, se potencia la comunicación entre los encargados del servicio mediante la promoción de una lista de distribución especializada, se cuida la formación del personal con la inclusión de cursos en los planes de formación anuales, se mejoran las herramientas de gestión, se simplifica y agiliza la entrega de documentos, etc.

2.9. La orientación hacia la Sociedad

Sin duda, ante estos planteamientos orientados hacia los usuarios, a satisfacer sus necesidades y expectativas, no podría faltar otro muy en boga en estos momentos: la orientación hacia la sociedad. Para ello, se plantea la elaboración del *Plan BISOC*, que pretende conectar más a la Biblioteca con la Sociedad. Para la Universidad de Málaga es uno de sus objetivos principales a corto y medio plazo, a lo que debe contribuir también la Biblioteca.

Es el plan más reciente de todos. Para este año se prevé su aprobación y aplicación, si bien no es algo novedoso para la Biblioteca.

La importancia asignada desde hace unos años a este aspecto es grande. Prueba de ello es que en la propia definición de la *Visión de la Biblioteca* se contempla esta vertiente, al indicar que «contribuirá a que el conocimiento que la Universidad genera revierta de forma activa en la sociedad...»

De la misma manera, en el *Plan de Mejora de 2004* se incluía una Línea dedicada a la Sociedad, donde se establecían hasta nueve objetivos centrados en ella.

Algo similar ocurre en el *Plan Operativo 2007-2010*, donde uno de sus objetivos es «responder a las nuevas demandas de la docencia, el aprendizaje, la investigación y la sociedad» y una de sus líneas está dedicada a ella.

Esto se plasma en acciones del *Plan Operativo de 2008* tales como iniciar la publicación de una revista digital en el contexto de una política de marketing de servicios dirigida a la sociedad, ofrecer servicios de formación a colectivos sociales interesados en temas relacionados con la biblioteca, edición de catálogos, colaborar en publicaciones o con asociaciones profesionales y culturales, definir indicadores que permitan valorar la repercusión social de la Biblioteca, etc.

Objetivos y acciones que gracias al *Plan BISOC* se verán completadas y racionalizadas.

2.10. La gestión por objetivos y los planes operativos anuales

Otro aspecto importante en el enfoque y despliegue del sistema de gestión de la calidad y en la definición de objetivos lo constituyen los *Planes Operativos Anuales*. Son un instrumento de gestión que, como desarrollo y aplicación del *Plan de Mejora* (hasta 2007), de los planes de áreas específicas y del *Plan Operativo 2007-2010*, establecen los objetivos operacionales y acciones a aplicar en el año de referencia. Se estructuran siguiendo los criterios del modelo de excelencia de la calidad europeo, *EFQM*, al estar constatada su validez como referente para la gestión de la Biblioteca.

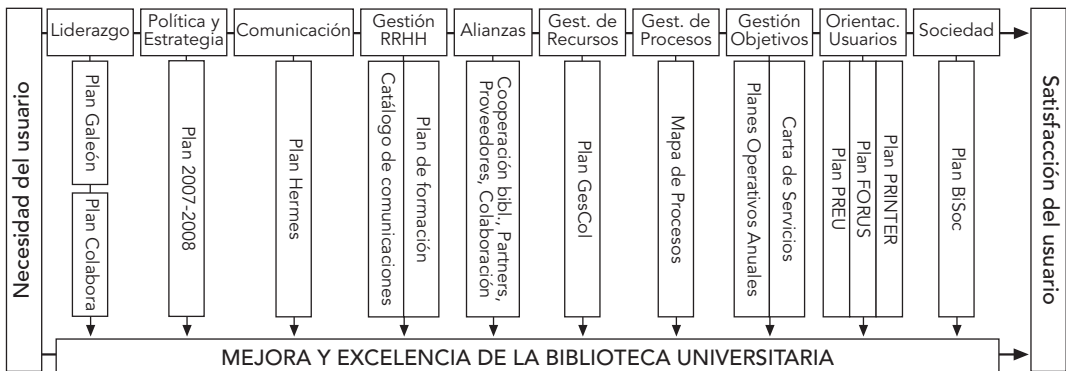
En la definición de dichos objetivos y acciones colaboran los grupos de mejora de la Biblioteca, incorporándose los surgidos de la aplicación de los planes específicos que han elaborado (*Planes FORUS, PREU, HERMES, PRINTER y GESCOL*), los propuestos por las bibliotecas de centro y servicios generales a través de sus responsables, siendo el Grupo de Planificación Estratégica de la Biblioteca el responsable de su confección definitiva y la Junta Técnica de su aprobación. Hasta el *Plan de 2007* también participaba de forma indirecta el Comité de Seguimiento del *Plan de Mejora*, al asumir los resultados de las revisiones periódicas que realizaba del mismo.

Recientemente, en el *Plan de 2008* se incorporaron, además de los objetivos operacionales con el enfoque tradicional, los objetivos cuantificables, contemplados por primera vez con carácter general en 2007. Realmente, se trata de un aspecto novedoso al establecer no sólo la mejora, sino también hasta cuánto se prevé mejorar, con la precisión de los números.

En este mismo ámbito se encuentra la *Carta de Servicios*, donde se incluyen diez estándares como resultados a conseguir de los compromisos (objetivos) asumidos. Dicha *Carta* describe los servicios que presta la Biblioteca, los compromisos que asume para alcanzar una gestión de mayor calidad y los sistemas que los usuarios pueden utilizar para comunicarse y colaborar activamente con ella para su mejora continua.

Se elaboró en el ámbito del Grupo de Planificación Estratégica de la Biblioteca, con una comunicación continuada con toda la plantilla, incorporando sus aportaciones, se aprobó en Consejo de Gobierno de la Universidad, contó con el informe preceptivo por parte de la Junta de Andalucía, previo a su publicación en el *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*.

Figura 2. Elementos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Biblioteca de la Universidad de Málaga.



3. Resultados, evaluación y revisión del enfoque y despliegue

En cuanto a los resultados obtenidos en el periodo de implementación del sistema de calidad y de sus diferentes elementos descritos anteriormente, comprendido desde el año 2004 hasta la actualidad, hay que destacar que las tendencias positivas en todos los *indicadores* de referencia¹¹ y que el rendimiento es bueno y sostenido. Es destacable, por ejemplo el incremento progresivo de las sesiones de formación de usuarios y de los asistentes, cuestión que pensamos que está repercutiendo en el mayor uso que se registra del acceso a los recursos electrónicos, al catálogo y a la Web de la Biblioteca, aparte de la influencia que tienen en estos tres indicadores las mejoras que se introducen en la colección digital, con un incremento exponencial del número de títulos disponibles y la incorporación de tecnología y herramientas para su acceso, la integración de todos los recursos en el catálogo y la prestación de más servicios a través de la Web. Pero también han sido notorias las mejoras en horas de apertura de las instala-

11. Los indicadores empleados son los establecidos para el *Plan de Mejora de 2004*, aprobados por el Grupo de Evaluación de Bibliotecas de la UCUA (empleados por otras ocho bibliotecas universitarias andaluzas), más los determinados por la ANECA para el *Certificado de Calidad de bibliotecas universitarias* y los recopilados en el *Anuario Estadístico de REBIUN* (facilitados por todas las bibliotecas universitarias españolas).

ciones, número de entradas a la Biblioteca, recursos económicos, equipamiento informático de uso público y de uso interno, formación del personal, etc.

El uso de indicadores se ha ido completando en el transcurso de ese periodo. A los empleados en las *Memorias de la Biblioteca* y en el proceso de evaluación de 2003-2004, se han ido sumando otros al elaborar los Planes específicos y el diseño de procesos (*Mapa de Procesos*) y *Carta de Servicios*. Su gestión es, por tanto, complicada y laboriosa, lo que ha requerido replantear la base de datos existente, por otra más flexible (permite incorporar datos e indicadores y elaborar informes según las necesidades), interactiva (recuerda al propietario del dato cuándo ha de incorporarlo), compartida (los datos han de incluirse desde los diferentes servicios y bibliotecas), segura, etc.

Otros resultados, no plasmados en los indicadores, son producto de la gestión de las alianzas, el liderazgo, la participación y la mejora de la imagen de la Biblioteca.

Así, gracias a las alianzas se ha avanzado en aspectos tales como la propia calidad, el desarrollo e incorporación de tecnología, el crecimiento de la colección digital, la formación del personal, la participación en catálogos colectivos o los inicios del repositorio de la producción científica.

Debido al reforzamiento del liderazgo y la participación de la plantilla en los procesos de planificación se ha logrado potenciar la Junta Técnica, la institucionalización de las reuniones periódicas en las bibliotecas y servicios generales, la constitución de grupos de mejora, donde participan 50 personas, etc.

En definitiva, se consigue el resultado de mejorar la imagen de la Biblioteca, al ser éste el primer servicio en la Universidad de Málaga en introducir los elementos descritos y en participar en la formación y asesoramiento de otros servicios de dicha Universidad, así como por haber conseguido en mayo de 2006 el Certificado de Calidad del Ministerio de Educación y Ciencia, previo informe de la ANECA.

Con relación al cumplimiento de los *objetivos*, indicar que se estima que los contemplados en el *Plan de Mejora de 2004* se cumplieron por encima del 90%, y que con los *Planes operativos anuales* ha ocurrido algo similar.

Como se ha indicado, en 2007 fue el primer año en el que se introducen *objetivos cuantificables*, que con cierta perspectiva temporal nos darán una visión de la consecución de los resultados previstos a través de su cotejo con los indicadores de rendimiento.

En cuanto a la *comparación* con los resultados de otras bibliotecas universitarias, es un asunto en el que se prevé avanzar en breve, ya que es una exigencia del Modelo EFQM comprobar si los resultados son buenos con respecto a otros y con el reconocido como «el mejor». Para ello, se trata de seleccionar la «familia» de bibliotecas que presentan características similares (trayectoria, estructura, número de usuarios, etc.) y con las que puede ser comparada.

Algo similar ocurre con la *identificación de mejores prácticas*, tanto en la propia Biblioteca, como fuera de ella.

Otros aspectos importantes para la gestión del sistema de calidad lo constituyen los resultados de las *medidas de percepción del personal*, a través de las encuestas de clima

laboral, opiniones obtenidas de grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño, como las más habituales; de las *medidas de percepción de los usuarios*, mediante encuestas de satisfacción, reuniones con representantes de segmentos de usuarios, felicitaciones, quejas y sugerencias, etc.; y las *medidas de percepción de los resultados en la sociedad*, caso de artículos en la prensa, reuniones públicas, premios recibidos, etc.

Las encuestas de clima laboral y las de satisfacción de los usuarios que son utilizadas en la Biblioteca de la Universidad de Málaga fueron consensuadas en el Grupo de Bibliotecas de la UCUA citado anteriormente, homogenizando las preguntas de los formularios, la muestra y el análisis de datos. Con ellas se han podido detectar debilidades y focalizar esfuerzos para mejorar el enfoque o el despliegue. También, y como resultado de lo anterior, se percibe que la valoración de los encuestados ha ido mejorando en los diferentes aspectos sobre los que se les consulta.

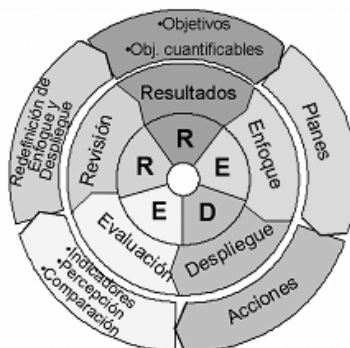
Las entrevistas con los grupos de interés es algo que se está considerando cada vez más y que completa los análisis e información obtenida de las encuestas, para emplearlas en el mismo sentido.

Sobre la base del catálogo de competencias, que se está definiendo en estos momentos, se podrá realizar la evaluación del desempeño de las personas que forman la plantilla. Esto, además de la necesidad expuesta anteriormente, posibilitará detectar necesidades de formación, valorar su potencial, etc.

La evaluación de quejas y sugerencias es posible por la confección y empleo de la base de datos explicada anteriormente. Se han establecido automatismos para detectar temas recurrentes, necesidades, problemas temporales, etc.

Toda esta información obtenida de indicadores, nivel de cumplimiento de objetivos, percepción de personas, etc. se analiza en diferentes foros (Coordinación, Junta Técnica, grupos de mejora, comités de seguimiento de planes, etc.) y constituye la base principal para redefinir el enfoque, el despliegue, así como la planificación y puesta en marcha de nuevos objetivos y acciones.

Figura 3. Aplicación de la Matriz REDER de la EFQM en la Biblioteca de la Universidad de Málaga



Conclusiones

El proceso de evaluación iniciado en 2003, basado en el *Modelo EFQM de Excelencia*, supuso un cambio de mentalidad y orientación de la gestión.

Como resultado de la evaluación se redactó el *Plan de Mejora de 2004*, que suponía contar con un documento marco que orientaba a la Biblioteca en el camino hacia la mejora continua.

Para su despliegue, se requería que el personal estuviera convencido de la necesidad del cambio, que participara ampliamente en el mismo y contar con un fuerte liderazgo que lo alentara y respaldara.

El éxito en estos aspectos radica en la aprobación de los planes sobre los que se sustentan (*Plan GALEÓN* y *Plan COLABORA*), la convocatoria de cursos sobre calidad para toda la plantilla, la excelente respuesta por parte del personal de las diferentes categorías para integrarse en los grupos de mejora y en que, gracias a esa transversalidad, se aprovecha el conocimiento y experiencia que la práctica diaria del trabajo genera en los diferentes puestos.

De esta forma, además de los miembros de la Junta Técnica, se pudieron incorporar 50 personas de la plantilla, distribuidos en nueve grupos de mejora, a las tareas de planificación en diferentes aspectos: planificación estratégica de la Biblioteca Universitaria, formación de usuarios, recogida de expectativas de los usuarios, comunicación interna y externa, etc., obteniendo resultados que de otra manera hubiese sido muy difícil: elaboración de la planificación estratégica de la Biblioteca, planes operativos anuales, planes específicos, Mapa de Procesos y manuales de proceso y procedimiento (más de 40), la Carta de Servicios, etc.

Gracias a todo esto, se despliegan acciones consideradas relevantes y de gran utilidad porque inciden en la misión principal de la Universidad: la investigación, la docencia, el estudio, el aprendizaje, la formación a lo largo de la vida, la cultura y la gestión universitaria.

Con la implementación de este sistema de gestión de la calidad se ha conseguido la mejora de la Biblioteca en su conjunto, tanto la gestión interna como, especialmente, los servicios dirigidos al usuario. Los resultados obtenidos muestran una evolución positiva en los indicadores referidos al incremento de la colección y a su utilización, a la prestación y uso de servicios, equipamiento informático y nuevas tecnologías disponibles para los usuarios, en los indicadores que tienen que ver con el acceso a la información y la documentación, en los relacionados con la gestión de los recursos y los procesos, así como en los resultados obtenidos a través de las alianzas, el reforzamiento del liderazgo, la participación del personal en la planificación, etc.

Con la evaluación y revisión de dichos indicadores, de las medidas de percepción de los diferentes grupos de interés y la sociedad, de las encuestas, entrevistas, quejas y sugerencias y de la comparación con otras bibliotecas, se tendrá la base para redefi-

nir la política y estrategia, los objetivos, los procesos y, en general, el enfoque y despliegue de las diferentes acciones y elementos del sistema de calidad y completar, con ello, el círculo de calidad y encaminarnos hacia la excelencia de la Biblioteca.

Bibliografía¹²

BAENA DÍAZ, C.; DUARTE BARRIONUEVO, M.; MORENO MARTÍNEZ, J. J.; GARCÍA RECHE, G.; MÁRQUEZ PÉREZ, A. (2005). «*Excellence and Quality in Andalusia University Library System*». En: World Library and Information Congress: 71th IFLA General Conference and Council «Libraries - A voyage of discovery», August 14th - 18th, Oslo, Norway. <http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/091e-Diaz.pdf>. [Consulta: 09/03/08].

BARBANCHO, M. (2005). «*La Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) y la evaluación de la biblioteca dentro del marco del Plan Andaluz de Calidad de las Universidades*». —En *Jornadas Bibliotecarias de Andalucía* (13. 2004. Alcalá la Real, Granada). Alcalá la Real: Asociación Andaluza de Bibliotecarios. <http://www.aab.es/pdfs/jba13/ucua.pdf>. [Consulta: 09/03/08].

BARBANCHO, M.; DUARTE, M. (2003) «Model to Assesment Academic Libraries in Andalusia», *6th Toulon-Verona Quality conference*.

Consortio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía. Grupo de Trabajo de MAP y ERM (2006). «*Integración de recursos electrónicos en las bibliotecas del Consorcio de Bibliotecas Universitarias Andaluzas*». En: *Simposium Internacional de Bibliotecas Digitales*, (4. 2006. Málaga). Málaga: Biblioteca de la Universidad y Vicerrectorado de Investigación y Doctorado.

DI DOMENICO, G. (2004). «Autoevaluazione, qualità, eccellenza: il modello EFQM in biblioteca». En: *Bollettino AIB*, núm. 4, p. 429-442 [menciona el proceso de la Biblioteca de la Universidad de Málaga como ejemplo]. <http://www.aib.it/aib/boll/2004/0404429.htm>. [Consulta: 09/03/08].

GARCÍA RECHE, G. (2005). «*La calidad en bibliotecas universitarias*». En: *Jornadas Bibliotecarias de Andalucía* (13. 2004. Alcalá la Real, Granada). Alcalá la Real: Asociación Andaluza de Bibliotecarios, 2005. http://www.aab.es/pdfs/jba13/calidad_bu.pdf. [Consulta: 09/03/08].

GARCÍA RECHE, G. [et al]. (2005) «*La cooperación en la mejora de la calidad de las bibliotecas universitarias: el caso del Grupo de Coordinación de la UCUA en Andalucía*». En: *Foro Bibliotecario y Sociedad: experiencias de innovación y mejora*. <http://www.anabad.org/admin/archivo/docdow.php?id=142http://>. [Consulta: 09/03/08].

GARCÍA RECHE, G. (2007). «*Informe final de evaluación y aplicación de planes de mejora de bibliotecas universitarias de Andalucía, 2004-2006*». En: *Jornadas Bibliotecarias de Andalucía* (14. 2007. Antequera, Málaga). <http://www.aab.es/pdfs/jba14/InformeFinalAndalusia.pdf>. [Consulta: 09/03/08].

Grupo de Comunicación de la Biblioteca de la Universidad de Málaga. (2007). «*Estrategias de acercamiento entre biblioteca universitaria y sociedad: el Plan Hermes de la Biblioteca de la Universidad de Málaga*». En: *Jornadas Bibliotecarias de Andalucía* (14. 2007. Antequera, Málaga). [En prensa].

Grupo de Formación de Usuarios de la Biblioteca de la Universidad de Málaga. (2007). «*La formación virtual de usuarios en la Biblioteca de la Universidad de Málaga*». En: *Jornadas Bibliotecarias de Andalucía* (14. 2007. Antequera, Málaga). [En prensa].

Grupo de Gestión de la Colección de la Biblioteca de la Universidad de Málaga. (2007). «*Gestión de la colección en la Biblioteca de la Universidad de Málaga: proceso clave para la investigación y el aprendizaje*». Póster. En: *Jornadas Bibliotecarias de Andalucía* (14. 2007. Antequera, Málaga). [En prensa].

MORENO, J. J.; GARCÍA RECHE, G. (2006) «*Aplicación transversal del Modelo de Excelencia de la Calidad EFQM en los procesos de evaluación en bibliotecas universitarias de Andalucía*». En: *Boletín de la ANABAD*, LVI, núm. 1.

12. La Bibliografía incluye trabajos publicados que se refieren, en diferente grado, al sistema de gestión de la calidad de la Biblioteca de la Universidad de Málaga.