



**PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES-
PLAN DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES
Convocatoria 2002**

**INFORME FINAL
DE EVALUACIÓN DE LA
BIBLIOTECA
DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**



Málaga, diciembre de 2004

Índice

1. Introducción

1.1. Identificación de la biblioteca evaluada y de la convocatoria de evaluación

2. El proceso de evaluación

2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del CIE y plan de trabajo

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

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

4. Resultados de la evaluación

4.1. Criterio 1

4.2. Criterio 2

4.3. Criterio 3

4.4. Criterio 4

4.5. Criterio 5

4.6. Criterio 6

4.7. Criterio 7

4.8. Criterio 8

4.9. Criterio 9

5. Síntesis de la evaluación: fortalezas y debilidades

6. Plan de Mejora

7. Valoración del proceso de evaluación

8. Anexo 1: Características globales de la Universidad en 2002

9. Anexo 2: Características globales de la Biblioteca en 2002

10. Anexo 3: Documentación utilizada en la evaluación.

11. Anexo 4: Indicadores.

1. Introducción

1.1. Identificación de la biblioteca evaluada y de la convocatoria de evaluación

La Biblioteca universitaria se incorpora en el plan plurianual 2001-2006, dentro del Proyecto institucional a través del cual la Universidad participa en el del II Plan de Calidad de las Universidades, la segunda del sexenio planificado en Andalucía para desarrollar el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades (PACU).

Se estableció para el año 2003 el inicio del proceso de evaluación de la Biblioteca universitaria, arrancando definitivamente durante el mes de febrero de ese año con la convocatoria y constitución del Comité de Evaluación Interna (CIE), habiendo superado previamente una fase para la configuración del mismo y para su formación.

2. El proceso de evaluación

2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del CIE, plan de trabajo

En la composición del CIE quedaron representadas todas las bibliotecas, todas las escalas y grupos laborales de Biblioteca, todas las situaciones laborales, las principales categorías de usuarios, la entonces Dirección de Evaluación y Mejora de la Enseñanza de la UMA y los cargos académicos. En concreto:

NOMBRE	D CARGO/PUESTO/CENTRO	DES. C/C/E	CARGO EN CIE
Calle Martín, Adelaida De la	Rectora	PDI	Presidenta
Narváez Bueno, José Ángel	Vicerrector de Investigación y Doctorado	PDI	Vicepresidente
Benavides Velasco, Carlos Ángel	Director de Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica	PDI	Vicepresidente
García Reche, Gregorio	Coordinador Bibliotecas Área	PAS	Vicepresidente
Carretié Warleta, Patricio	Director Biblioteca General	PAS	Secretario
Gomáriz López, Joaquina	Jefa de Servicio de Automatización y Proceso Técnico	PAS	Secretaria
Abad Alonso, Rafael	Facultad de Medicina	Alumno	Vocal
Balastegui Pérez, Alfonso	Biblioteca Ciencias del Trabajo	PAS	Vocal
Candil Gutiérrez, Matilde	Directora Biblioteca Filosofía y Letras	PAS	Vocal
Cayuela Burgos, M. Carmen	Jefa de Negociado de Calidad	PAS	Vocal
Domínguez López, José Manuel	Facultad de Derecho	Alumno	Vocal
Fernández Guerra, Rocío	Biblioteca Politécnica	PAS	Vocal
García Carmona, Francisco	Biblioteca Derecho	PAS	Vocal
García Martín, M. Carmen	Directora Adjunta Biblioteca Ciencias de la Educación	PAS	Vocal
González Rebolledo, M. Victoria	Directora Biblioteca Ciencias de la Salud y Medicina	PAS	Vocal
Guerrero Cuesta, José Manuel	Biblioteca Económicas	PAS	Vocal
Lara Rodríguez, Genoveva	Directora Biblioteca Turismo	PAS	Vocal
Pérez Zalama, Clara	Directora Biblioteca Ciencias del Trabajo	PAS	Vocal
Rodríguez Horta, Adoración	Biblioteca Telecomunicación	PAS	Vocal
Rodríguez Pomares, Norberto	Biblioteca Ciencias	PAS	Vocal
Salinas De Frías, Ana María	Directora de Secretariado de Biblioteca y Doctorado	PDI	Vocal
Sánchez Jiménez, Francisco	Facultad de Filosofía y Letras	PDI	Vocal
Segovia Fernández, M. Carmen	Biblioteca Ciencias de la Comunicación	PAS	Vocal

Posteriormente se comenzaron a dar los primeros pasos, marcados por la difusión del proceso (dirigida a toda la comunidad universitaria, participando en ello los distintos responsables del Comité y empleando una gran diversidad de medios) y la organización interna del CIE, tal como se precisó en el calendario previsto, dado a conocer a toda la comunidad universitaria.

La siguiente fase de recopilación de información se llevó a cabo de forma muy activa por parte del propio CIE, por el personal de biblioteca, por los directores de bibliotecas de área y centros y por otros servicios de la Universidad.

La información recabada se refería a los datos estadísticos, el análisis de las encuestas (5% de los estudiantes, conforme a los acuerdos del Grupo de Coordinación de Bibliotecas de la UCUA y a la totalidad del PDI, tercer ciclo, PAS y personal de biblioteca) y otra documentación.

Esto constituyó la base para el análisis de los nueve criterios, distribuidos entre los cuatro subcomités formados por miembros del CIE, quienes se encargaron de confeccionar los primeros borradores, los cuales fueron puestos en común a través de los coordinadores de los subcomités, que designaron un comité de redacción para la elaboración del borrador del informe de autoevaluación.

Éste, una vez revisado por el CIE, fue publicado en la Web de la Biblioteca y difundido a toda la comunidad universitaria empleando distintos medios.

toda la comunidad universitaria empleando distintos medios.

Tras ello, se recogieron las sugerencias recibidas y se redactó el Informe de Autoevaluación, con la misma difusión del borrador previo.

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

Composición del CEE:

- Presidente: José Antonio Cordón García. Profesor de la Universidad de Salamanca. Facultad de Traducción y Documentación
- Profesional: Fernando Rodríguez Junco. Director de la Biblioteca Universitaria de la Universidad de la Laguna.
- Experto/EFQM: Maria Esther Meras Delgado. Subdirectora de Acreditación Universitaria de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en México.

El CEE ha desarrollado la visita según lo previsto, con un calendario de tres días, donde se suceden sin interrupción las audiencias con el CIE y con todos los colectivos de la comunidad universitaria (11 sesiones) y agentes sociales, las visitas a las instalaciones (ocho bibliotecas) y las reuniones de trabajo del propio CEE.

Las visitas y audiencias se han celebrado en el tiempo y forma previstos, con un gran nivel de participación e intervención lo que evidencia el interés de todos los colectivos universitarios en el proceso que se estaba desarrollando.

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

Criterio 1: en ambos informes se valoran de forma similar las Reuniones de Coordinación como elemento para implantar líneas estratégicas comunes y las acciones necesarias para su desarrollo. El esfuerzo que se hace en inversión en recursos de información debe tener su correspondencia en la medición del uso que los usuarios hacen de tales recursos, se valora la implicación en la formación de usuarios si bien es un punto en el que ha de insistirse puesto que se refleja como una de las debilidades más notables. Otra coincidencia aunque con matices es en cuanto a potenciar la participación e implicación de la plantilla en los objetivos a cumplir, así como en la propuesta de mejora de mantener reuniones regulares con el personal de la biblioteca. Las divergencias se dan en cuanto al número de los “cursos especializados” y su apertura a todo el personal de la biblioteca

Criterio 2: coincidencia en la necesidad de elaborar el Plan Estratégico y el Reglamento de Biblioteca que homogeneice los criterios de funcionamiento de las bibliotecas de centro. En él quedaría reflejado el modelo de Biblioteca que se pretende construir. También se valora de la misma manera la implicación en todo el proceso del personal de la Biblioteca y la disposición por mantener una buena comunicación con los grupos de interés de la biblioteca que permita acomodar las líneas de actuación. La existencia de un plan de comunicación “tanto interna como externa” será una herramienta fundamental en el futuro. Se da discrepancia acerca de la participación de los usuarios y plantilla en los órganos de representación y en cuanto a los mecanismos de relación entre la biblioteca y usuarios, ya que éstos últimos manifiestan al CEE que los desconocen, sin que ello anule la importancia de su existencia como señala el CIE.

Criterio 3: no hay opinión coincidente sobre la consideración de punto débil del conocimiento de los resultados de la evaluación del plan de Formación del Gabinete. Acerca de la existencia de un plan de formación, el CEE propone la existencia de uno específico para la Biblioteca, el CIE es partidario de mantenerlo encuadrado en el plan de formación general de la Universidad, dando mayor participación a la plantilla en el momento de la preparación de cada oferta anual de cursos. Hay coincidencia en la valoración positiva de la cualificación del personal y de su voluntad de mejora y actualización de sus funciones, así como su buena disponibilidad y su mentalidad de servicio. También en ambos informes se señala la inexistencia de un estudio de cargas de trabajo que habría que realizar, así como un análisis de los recursos humanos disponibles y sus funciones con respecto a los objetivos. El CEE insiste en este punto en la necesidad de reuniones de carácter trimestral con el personal.

Criterio 4: hay que resaltar la coincidencia que se da a la valoración de la política de alianzas realizada por la Biblioteca de la Universidad de Málaga (BUMA) y en señalar la carencia de un presupuesto de gasto para la adecuada gestión de todos sus componentes. Hay divergencia en la cuestión de la comunicación con el usuario, se quiere destacar que existen múltiples mecanismos para esta comunicación, si bien se conoce que no son suficientemente aprovechados. Pero la divergencia mayor se da en la propuesta por parte del CIE de ofertar a concurso público la compra de monografías, mientras que el CEE habla de la centralización de la gestión. Hay coincidencia en señalar la carencia en cuanto a la necesidad de incrementar la dotación de ordenadores tanto para el personal como para los usuarios

Criterio 5: se valora igual en ambos informes la cuidada selección de nuevos productos y la coordinación en su aplicación. También la actitud positiva del personal ante las novedades. El CEE hace más hincapié en la necesidad valorar la interrelación procesos/necesidades de los usuarios a la hora de seleccionar aquellos. Dado que es la primera evaluación, no hay fórmulas para ello. También se señala la formación de usuarios como la manera de conseguir el mayor aprovechamiento de los productos por aquellos. También hay coincidencia en señalar la carencia de un Plan de Comunicación para potenciar su uso

Criterio 6: se coincide en general, sobre la valoración positiva que hacen los usuarios del personal de la biblioteca. Por el contrario la insatisfacción del sector alumnos respecto a la formación (que comparte el grupo de PAS), préstamo Interbibliotecario y comunicación.

Criterio 7: sobre la especificidad de los cursos de formación que se consideran insuficientes por el CEE, ya se ha matizado en el criterio 3. En cuanto a los niveles de motivación y satisfacción hay una ligera divergencia entre las encuestas y la impresión que se sacó en las entrevistas por parte del CEE y que debiera resolverse a favor del resultado en las encuestas, más fiable en cuanto que contempla la totalidad de la plantilla. Lo más destacado es la cuestión de “establecer un sistema de incorporación del personal de la biblioteca en los órganos de representación y decisión” se trata en todo caso de una decisión particular, regulada con carácter general para cada uno de dichos órganos.

Criterio 8: aparentemente en este criterio hay una mayor discrepancia entre ambos comités pero se trata de una cuestión más bien formal. En los puntos débiles señalados por el CIE se consideran carencias que repercuten en la buena relación con la sociedad y su apertura a la misma, y el CEE considera que están relacionados con otros criterios. Destacar la necesidad del Plan de comunicación, que en su aspecto de comunicación externa, hará más presente la BUMA en la sociedad malagueña.

Criterio 9: coincidencia en valorar positivamente el punto de partida: un servicio eficaz y coordinado, que ha incrementado sus recursos de forma notable en los últimos años y con voluntad de mejorar en prestación de servicios, que apuesta por una política de calidad, participa en actividades cooperativas y dispone de una buena plantilla de personal. Mantener y reforzar esta situación requiere elaborar un plan estratégico y un plan comunicación tanto interna como con la sociedad en general.

4. Resultados de la evaluación

4.1. LIDERAZGO

1) Aspectos globales del liderazgo
Estilo de dirección participativa, que asume propuestas de innovación por parte de los colaboradores, que sea favorecedor de la crítica constructiva y mantiene una colaboración fluida con otras unidades organizativas de la universidad generando confianza entre el personal en la toma de decisiones y actuando siempre bajo principios éticos
1a) La Dirección de la Biblioteca desarrolla misión y visión, y actúa como modelo de referencia dentro de cultura de excelencia
Existe un compromiso con la calidad de los servicios desarrollándose acciones específicas para darlo a conocer a la comunidad universitaria. Dentro de la propia Biblioteca hay una comunicación clara sobre objetivos, procesos etc. y el personal participa en la definición de objetivos a la vez que la formación del personal se utiliza como instrumento de mejora y motivación.
1b) La Dirección de la Biblioteca se implica para garantizar desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la biblioteca
Se estimula el desarrollo de potencialidades y la asistencia a actividades de formación del personal que incluye la gestión de la calidad. Se han constituido grupos de trabajo encaminados a la mejora de servicios y procesos. Se estimula la colaboración con otras unidades institucionales
1c) La Dirección de la Biblioteca tiene en cuenta la opinión de grupos de interés y se involucra en satisfacción de sus expectativas
Hay contacto y preocupación por satisfacer a los distintos grupos de interés identificados y conocer su opinión sobre la biblioteca, si bien se podrían establecer nuevos métodos complementarios para el conocimiento de sus intereses e incorporarles en el proceso de planificación.
1d) La Dirección de la Biblioteca motiva, apoya y reconoce el desempeño del personal de la biblioteca
Se parte de la existencia de información oportuna y adecuada sobre las decisiones de trabajo, sin embargo la información no es satisfactoria a la hora de dar a conocer si se han conseguido los objetivos perseguidos ni, si ha lugar, al reconocimiento de logros. Se considera que la política de personal existente genera un clima laboral positivo. Se reconoce la necesidad de incrementar la participación e implicación del personal en proyectos de trabajo y cambios organizativos.

4.2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

2a) Las necesidades y expectativas de los grupos de interés fundamentan política y estrategia
Aunque existe planificación y en ella se tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés a los que, a su vez, se comunican las principales líneas de aquella a través de los canales formales existentes, no se dispone de un "Plan Estratégico"
2b) La política y la estrategia están sustentadas en información procedente de medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad
Se identifican y reflejan las necesidades de los principales grupos de interés (alumnos y profesores) y se tienen en cuenta para perfilar y revisar la política y estrategia.
2c) La política y estrategia se documentan, revisan y actualizan
Se hace una revisión y actualización en las Reuniones de Coordinación de esta forma la plantilla conoce cual es su labor y como la debe desarrollar, si bien el funcionamiento en cada uno de los centros es independiente lo que da lugar a diferencias en organización y distribución del trabajo que se solucionaría con la elaboración de un "Reglamento". Las líneas comunes establecidas en esas reuniones tienen presentes los principios de calidad y excelencia.

2d) Despliegue de la política y estrategia mediante esquema de procesos clave

Se han identificado correctamente los procesos clave en política y estrategia, y las líneas están claramente formuladas en las áreas de : política de personal, formación, gestión de proveedores, gestión de TIC, integración con docencia e investigación y oferta de nuevos servicios.

2e) Comunicación e implantación de la política y estrategia

Existen mecanismos de comunicación adecuados si bien no existe un Plan de Comunicación formal en ninguna de las vertientes interior ni exterior.

4.3. GESTIÓN DE PERSONAL

3a) La Gestión de Personal es objeto de planificación y mejora

Se cuenta con una plantilla adecuada y cualificada. En ello ha influido su incremento continuado, el plan de promoción, el de formación y el conocimiento de sus responsabilidades, además de la existencia de un órgano directivo de carácter bibliotecario. Si bien, es necesaria la reglamentación de éste.

3b) Potenciación de experiencia y capacidades del personal y adaptación a las necesidades de la biblioteca

Los cursos específicos incluidos en el Plan de Formación, orientados a las necesidades de la Biblioteca, y la asistencia a otros externos ha posibilitado en gran medida la capacitación del personal. La experiencia y capacidad del personal es suficientemente aprovechada a través de la promoción del trabajo cooperativo, bajo la perspectiva de la consecución de mejoras continuas. Es necesario profundizar en la detección de las capacidades del personal en relación con sus funciones, vincular éstas con los objetivos y profundizar en el estudio y reparto de cargas de trabajo.

3c) Los objetivos para el personal y el desempeño de sus funciones se negocian y se revisan continuamente

Las funciones del personal están bien definidas en los perfiles de los puestos de trabajo, que se van revisando y adaptando continuamente. Para dichas funciones y para el establecimiento de sus objetivos juega un importante papel el órgano colectivo de carácter técnico. Aún así, se aprecian ausencias que deben ser paliadas, tales como la documentación de los procedimientos de la planificación, reglamentar la implicación en la mejora y la promoción de incentivos.

3d) Promoción de implicación y participación de todo el personal en la mejora continua; se reconoce el desempeño y se faculta al personal para tomar decisiones

Es valorada positivamente la delegación de funciones llevada a cabo para promover la implicación y participación del personal, así como la buena actitud de éste en la prestación del servicio.

3e) Promoción de diálogo multidireccional eficaz entre el personal, así como su satisfacción en el desempeño de las funciones

Se ha realizado un gran esfuerzo en poner en marcha múltiples cauces para la comunicación multidireccional. No obstante, requerirán una evaluación del grado de implantación.

4.4. ALIANZAS Y RECURSOS

4a) Gestión de las alianzas

Se considera correcta la política de alianzas desarrollada, apreciándose que es posible su ampliación.

4b) Gestión de los recursos económicos y financieros

La dotación económica ha satisfecho las necesidades de adquisición de publicaciones, especialmente periódicas y electrónicas. No obstante se requiere un presupuesto adecuado para atender suficientemente las necesidades de todos los centros en cuanto a monografías y manuales básicos, infraestructuras, mobiliario y dotación tecnológica. Esto se podría completar con la aplicación de tarifas por la prestación de servicios a empresas y usuarios externos.

4c) Gestión de edificios, equipos y materiales

Además de contar con instalaciones muy recientes, existen otras más anticuadas lo que origina una gran diferencia en la prestación de servicios, en el espacio dedicado al trabajo interno, en la seguridad laboral y en la existencia de barreras para minusválidos. Existe la previsión de solventar toda esta problemática con la próxima construcción de nuevos edificios para trasladar aquellos más antiguos. La carestía de ordenadores influye negativamente en las labores internas y, especialmente, en los servicios dirigidos a los usuarios. La colección de materiales bibliográficos es actualizada, amplia, variada y ajustada a las necesidades de los usuarios, lo que se pone de manifiesto en el gran uso que se hace de la misma. Se ha visto incrementada significativamente en los últimos años. Esto ha sido especialmente notorio en las publicaciones electrónicas. No ocurre lo mismo con las monografías cuyo crecimiento va en declive. La dispersión de las bibliotecas departamentales, la reglamentación única del acceso a la colección, la evaluación de su uso, la centralización del proceso de adquisiciones y un plan general de conservación, son cuestiones pendientes. También es necesario abundar en el mayor conocimiento de la misma a través de la formación de usuarios y la comunicación con ellos.

4d) Gestión de la tecnología

Se produce un gran aprovechamiento de la tecnología para la gestión interna y la prestación de servicios, tanto de los sistemas adquiridos como los desarrollados localmente por la biblioteca, potenciado en gran medida por la amplia formación sobre la misma por parte del personal.

4e) Gestión de la información y del conocimiento

La gestión de la información y del conocimiento se considera adecuada, y los mecanismos para comunicar con el usuario se valoran positivamente, si bien habrá que reforzar la difusión de dicha gestión con respecto al usuario y la plantilla.

4.5. PROCESOS

5a) Diseño y gestión sistemática de los procesos

Se identifican y planifican satisfactoriamente los procesos, existiendo responsables para su puesta en marcha. Los procesos se encuentran normalizados y existe revisión periódica y seguimiento de los mismos. El personal recibe formación cada vez que se introduce un proceso nuevo o un cambio. Existen manuales de procedimientos para la mayoría de los procesos, sin embargo no hay un manual de procedimientos para todas las actividades de la Biblioteca. Tampoco existe un análisis de costes de estos procesos. Podemos decir que los procesos son eficaces.

5b) Aplicación de procesos innovadores que generan mayor valor añadido para satisfacción del cliente

Los procesos innovadores se implantan analizando el uso que los clientes hacen de algunos servicios y evaluando el rendimiento en otras bibliotecas externas. Se puede decir que se hace benchmarking de los procesos clave. Se experimentan antes de su generalización, habiendo para ello grupos de trabajo y formando al personal antes de su implementación. En la implantación de los procesos críticos se valora el coste humano a través de la RPT y la necesidad de incremento temporal de la plantilla. Existe renovación y mejora de los procesos, aunque no hay un documento de planificación estratégica que lo contemple.

5c) El diseño y desarrollo de servicios se basan en necesidades y expectativas de clientes

Los datos estadísticos, las quejas y sugerencias tanto de clientes como de la plantilla son la base para la toma de decisiones en relación con los procesos. Faltan datos cualitativos hasta el período de evaluación para conocer más profundamente las necesidades de los clientes (reuniones, contacto directo, etc.)

5d) Producción, distribución y servicio de atención de productos y servicios

De forma sistemática la Biblioteca comunica y distribuye a sus usuarios los productos y servicios mediante las herramientas disponibles (página Web, listas de distribución, demostraciones, etc.), haciendo especial énfasis en los nuevos.

La Biblioteca tiene definida su área de mercado, disponiendo de datos cualitativos y exige calidad a sus proveedores explícitamente en los contratos firmados entre la Universidad y sus clientes.

4.6. RESULTADOS EN LOSCLIENTES

6a) Medidas de percepción

Los usuarios internos y externos se encuentran identificados. En cuanto a la satisfacción, obtienen una valoración alta todos los apartados, siendo lo menos valorado la formación no presencial.

Existe una política de tratamiento de quejas y sugerencias que dan lugar a la revisión de objetivos y estándares.

A partir de la evaluación se recogen las opiniones de los usuarios sobre sus expectativas y se mide la incidencia de los servicios en la docencia y la investigación, existiendo una comparación de los resultados con otras bibliotecas similares.

Hasta el proceso de evaluación no se han hecho públicos los datos sobre la satisfacción de los usuarios.

6b) Indicadores de rendimiento

La conclusión a la que se llega al analizar los resultados de los indicadores es similar que la obtenida en el apartado de medidas de percepción. La tendencia es bastante alta en todos los apartados excepto en el de formación de usuarios.

Los datos obtenidos con los indicadores son utilizados para la revisión de los objetivos y para la mejora y corrección de fallos. Estos resultados se comparan con bibliotecas similares.

No existe hasta el momento evaluación de los indicadores.

4.7. RESULTADOS EN EL PERSONAL

7a) Medidas de percepción

Lo que más destaca es la satisfacción con la atención que se presta al usuario, software y conexiones informáticas para el trabajo, el clima laboral, el plan de formación y, según la encuesta, los niveles de motivación y satisfacción.

Cabe destacar la elevada presencia del personal de Biblioteca en los cursos organizados por el Gabinete de Formación del PAS de la UMA, tanto como formadores como alumnos de los mismos.

Por el contrario, son la promoción, las instalaciones, la participación en los órganos de representación y algunos de los mecanismos de comunicación, los aspectos menos valorados. Se detectó además una deficiente comunicación entre los distintos eslabones del sistema, entre los que faltan mecanismos estables y normalizados de comunicación.

7b) Indicadores de rendimiento

Se observa una tendencia positiva en la formación, tanto por la mayor asistencia a cursos, como por el cada vez mayor número de cursos ofrecidos al personal, aunque a través de las entrevistas, el personal se ha manifestado en sentido contrario.

En cuanto a la promoción, llama la atención el contraste entre los datos (tendencia positiva de estadística e indicadores) y las evidencias (existencia de un plan de promoción de la Universidad), frente a la opinión vertida en las encuestas.

La evolución de la estabilidad en el puesto de trabajo se aprecia positiva, especialmente durante los dos últimos años.

Con respecto a la comunicación, se dispone de los datos cuantitativos del número de mensajes enviados los dos últimos años utilizando las listas de distribución internas, los cuales muestran un flujo importante y un aumento destacable.

4.8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

8a) Medidas de percepción

Las actividades de la Biblioteca que trascienden de la propia institución y repercuten en la

sociedad, como la participación en redes nacionales o internacionales, en los Consorcios de Bibliotecas y la asistencia y/o participación y/o organización de jornadas o congresos y exposiciones está documentada y se considera notable. La percepción social de la BUMA es correcta y muy bien ponderada entre los colectivos entrevistados.

A través de las donaciones y depósitos que posee la Biblioteca detectamos el impacto de la Biblioteca en la sociedad, pues ésta es consciente del mutuo interés de la Universidad y las Instituciones y particulares de su entorno.

La Biblioteca se abre a la sociedad en general permitiéndole hacer uso de algunos servicios como el de consulta de documentos. Ha identificado grupos de interés como investigadores de otras universidades, o colectivos como Colegios y Academias. Con estos últimos la Universidad ha llegado a un acuerdo institucional para que puedan hacer uso de los servicios bibliotecarios.

Se hace necesario la extensión de los vínculos a otras instituciones, tanto de la ciudad como fuera de ella, y el reforzamiento de los canales de información sobre los servicios que la biblioteca puede prestarles.

La Biblioteca difunde actividades y servicios a toda la comunidad principalmente a través de su página web, donde se muestran los servicios y las novedades y noticias de actualidad.

También mediante entrevistas a la prensa con motivo de la puesta en marcha de nuevos servicios, y difunde sus fondos mediante exposiciones y publicaciones.

Además tiene identificados otra serie de usuarios como son los proveedores (librerías, editores, distribuidores, etc) con los que mantiene relaciones comerciales para la compra y suministro de documentos; y también relaciones institucionales con las universidades miembros de REBIUN con las que comparte el servicio de préstamo interbibliotecario.

Entre todas las necesidades, la más destacable es la de un Reglamento único para todas las bibliotecas de la UMA, que resolvería muchos de los problemas que se le plantean a los usuarios.

8b) Indicadores de rendimiento

La evaluación del impacto en la sociedad se realiza a través de los datos estadísticos recogidos de los servicios prestados a los usuarios como son: el préstamo, el préstamo interbibliotecario, búsquedas bibliográficas, etc., y de las noticias aparecidas en la prensa, en ausencia de indicadores para este criterio.

Es preciso establecer sistemas de medición de la repercusión que la actividad de la Biblioteca tiene en el resto de la sociedad.

4.9. RESULTADOS CLAVE

9a) Medidas de percepción

Los puntos clave por los que ha apostado la biblioteca y en los que hay resultados son la oferta de servicios, la apuesta por una política de calidad, la coordinación del servicio, la colección, especialmente la electrónica, la plantilla de personal y la cooperación desarrollada.

Es necesario elaborar el plan estratégico, el plan de comunicación y marketing y reforzar el liderazgo, así como la comunicación con la sociedad.

9b) Indicadores de rendimiento

Se aprecia una mejora permanente de la biblioteca en todos los aspectos, aumenta la colección de monografías, la de revistas y publicaciones electrónicas, y recursos en general. Se invierte más ahora que hace cinco años por usuario/recurso de información. La misma tendencia se aprecia en cuanto a las instalaciones y los servicios ofrecidos.

No evoluciona de la misma manera la distribución ordenadores/usuario, ni el conjunto de préstamos/usuario.

5. Síntesis de la evaluación: Fortalezas y debilidades

SINTESIS DE EVALUACIÓN EXTERNA		
Biblioteca universitaria	Universidad de Málaga	Convocatoria de 2002
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
CRITERIO 1		
1. La celebración de Reuniones de Coordinación generales para desarrollar, revisar y actualizar las líneas estratégicas, los objetivos a cumplir y las acciones que se aplicarán.	1. La ausencia de un documento donde se explicita el liderazgo	
2. La apuesta del Equipo de Dirección de Biblioteca (EDB) por un buen sistema automatizado de gestión bibliotecaria.	2. La falta de reconocimiento expreso del trabajo de personas o grupos concretos.	
3. Las actuaciones para potenciar los recursos de información: monografías, bases de datos, revistas y publicaciones electrónicas.	3. El EDB no potencia suficientemente la participación e implicación de la plantilla en los objetivos a cumplir, en los cambios organizativos y en los proyectos de trabajo.	
4. El apoyo a la formación y capacitación de la plantilla.	4. La falta de reconocimiento de la figura del Director de la biblioteca en los documentos de la universidad, con regulación de funciones y competencias.	
5. La implicación en la formación de usuarios.		
6. La colaboración con otras unidades administrativas.		
7. La apuesta por la integración de toda la información en una página web propia de la Biblioteca.		
8. La participación en proyectos de cooperación con otras instituciones.		
CRITERIO 2		
1. La celebración de Reuniones de Coordinación generales y de comisiones de bibliotecas donde se transmite la política y estrategia de la Biblioteca.	1. La inexistencia de un Plan Estratégico que establezca criterios comunes de acción.	
2. La Biblioteca es receptiva a las desideratas de los usuarios.	2. La ausencia de un reglamento común que homogeneice los criterios de funcionamiento de las distintas bibliotecas que permita un modelo de Biblioteca consensuado y definido.	
3. La existencia de mecanismos formales de relación y comunicación entre la Biblioteca y sus usuarios.	3. La falta de un plan de comunicación entre los usuarios y grupos de interés con la Biblioteca.	
4. La voluntad del EDB de desarrollar una Planificación Estratégica y ofrecer una imagen unificada de la biblioteca a través de las reuniones de coordinación general	4. La ausencia de herramientas para detectar el grado de conocimiento e implantación de la política y la estrategia.	
5. La voluntad de todo el personal de la Biblioteca por implicarse en la articulación de mecanismos que unifiquen situaciones y procesos en el sistema bibliotecario	5. La ausencia de criterios uniformes en la creación de las comisiones de bibliotecas de los centros	
6. La disposición del EDB y de todo el personal de la biblioteca para establecer sistemas de comunicación fluidos con el conjunto de los grupos de interés de la Biblioteca		

CRITERIO 3	
1. La existencia de un órgano directivo de carácter bibliotecario.	1. La ausencia de un Reglamento que regule el funcionamiento del órgano directivo de la Biblioteca y del órgano técnico de carácter colectivo.
2. La participación en órganos extrabibliotecarios relacionados con los Recursos Humanos.	2. La ausencia de un documento que analice los recursos humanos disponibles y sus funciones en relación con los objetivos.
3. La existencia de un Plan de Formación anual.	3. La ausencia de mecanismos de auditoria y evaluación de las capacidades del personal en relación con sus funciones.
4. La difusión y conocimiento de las responsabilidades éticas y legales.	4. La ausencia de un método o estudio de las “Cargas de Trabajo” para alcanzar el equilibrio en la asignación de tareas.
5. La formulación de objetivos de mejora continua.	5. El EDB no conoce los resultados de las encuestas de los cursos de Biblioteca del Plan de Formación.
6. El ambiente de trabajo cooperativo.	6. La ausencia de una normativa para regular la participación del EDB en los procesos de selección y promoción del personal.
7. La existencia de un órgano colectivo de carácter técnico.	7. La falta de evaluación documentada de los parámetros de personal.
8. La existencia de perfiles profesionales para cada puesto de trabajo, revisados y actualizados periódicamente.	8. La ausencia de procedimientos documentados en relación con la planificación y estrategias en materia de personal.
9. La delegación en la toma de decisiones.	9. La ausencia de un Reglamento documentado que apoye la implicación en la mejora.
10. La existencia de cauces de comunicación multidireccionales.	10. La falta de incentivos personales.
11. La cualificación de los gestores y de todo el personal de la Biblioteca lo que redundará en beneficio del conjunto de usuarios de la misma	11. La ausencia de evaluación del grado de comunicación en las unidades.
12. La voluntad de mejora y actualización en sus funciones por parte del personal	
13. La mentalidad de servicio y disponibilidad del personal a pesar de las deficientes condiciones de algunas de las bibliotecas.	
CRITERIO 4	
1. La trayectoria, preocupación e implicación de la Biblioteca en el establecimiento de alianzas.	1. Las alianzas se circunscriben en un área geográfica y lingüística determinada.
2. Los logros conseguidos con la participación de la Biblioteca en determinadas alianzas.	2. El descenso de la inversión destinada a la adquisición de monografías y manuales básicos.
3. La dotación económica para las adquisiciones de publicaciones electrónicas.	3. La escasa participación en las contrataciones referidas a las instalaciones.
4. El equilibrio en la financiación del servicio de préstamo interbibliotecario.	4. La Biblioteca carece de la información completa sobre el estado de pagos y cobros en servicios como el préstamo interbibliotecario.

5. La participación de la Biblioteca en la contratación de provisión de documentos, del sistema automatizado y en los de acceso a servicios electrónicos.	5. La inexistencia de un plan de prestación de servicios a usuarios externos que podría ser una fuente de financiación.
6. La colección de revistas especializadas amplia, variada y ajustada a las necesidades de la Universidad.	6. Las instalaciones en algunas bibliotecas no se ajustan a las necesidades espaciales y laborales.
7. El incremento del espacio bibliotecario y de la oferta de puestos de consulta y estudio, con la construcción de los nuevos edificios previstos en la ampliación y unificación de Campus.	7. La dotación insuficiente de ordenadores para la plantilla y, sobre todo, para el usuario.
8. La gestión de los materiales bibliográficos, las inversiones dedicadas a ellos y la preocupación por su actualización y pertinencia.	8. Las adquisiciones de monografías se realiza de forma totalmente descentralizada.
9. El gran uso de la colección.	9. La ausencia de un plan general de conservación de la colección.
10. El amplio aprovechamiento de la tecnología para la gestión interna y la prestación de servicios al usuario.	10. La necesidad de una mayor comunicación ascendente, para contar con la experiencia, conocimiento y participación de toda la plantilla de Biblioteca
11. El desarrollo de bases de datos propias para un mayor control de la gestión.	11. La ausencia de una política de compras centralizada para las monografías
12. La formación del personal de la Biblioteca en todas las tecnologías de la información y del conocimiento aplicadas en la misma.	12. La ausencia de un adecuado estudio de la colección que fundamente la política de compras y expansión de la misma
13. La comunicación de los nuevos recursos empleando múltiples mecanismos.	13. La existencia de parte de la colección en bibliotecas departamentales, lo que dificulta su uso y acceso público
14. La protección de la información de carácter personal	14. La ausencia de un programa de formación de usuarios general que facilite el incremento en el uso de la colección
15. La buena imagen de la biblioteca universitaria en las instituciones con las que se han firmado convenios	15. Las grandes diferencias en cuanto a las instalaciones lo que redundan en la prestación de servicios
16. La voluntad de estas instituciones de reforzar la alianza con la biblioteca universitaria a través de un incremento en la prestación de servicios	16. Las barreras de acceso para discapacitados en algunas bibliotecas
CRITERIO 5	
1. La coordinación entre las distintas bibliotecas de la UMA en cuanto a la planificación de procesos.	1. La inexistencia de un Reglamento General de Biblioteca.
2. La disponibilidad de manuales de ayuda para las distintas tareas y procesos.	2. La ausencia de un plan sistemático de comunicación e información, que potencie el uso de los diferentes productos y servicios.
3. La predisposición favorable y participativa del personal de Biblioteca para: a. afrontar cambios y asumir tareas diferentes. b. detectar puntos débiles y establecer las correspondientes áreas de mejora en relación a la implantación de los nuevos procesos. c. atender y solucionar las quejas de los usuarios. d. dar a conocer los servicios, los procesos y las tareas que éstos conllevan.	3. La falta de un análisis sistemáticos de los procesos.
4. La existencia de instrumentos de comunicación y formación eficaces relacionados con la implantación y seguimiento de los nuevos procesos	4. La falta de mecanismos para el conocimiento, en términos cualitativos, de las expectativas y opiniones de los clientes.

5. La disponibilidad de datos objetivos cuantitativos suficientes sobre procesos.	5. La inexistencia de un mapa de procesos de la biblioteca.
6. La difusión de nuevos productos y servicios a través de la red agiliza su difusión.	6. La inexistencia de manuales para algunos de los procesos que se realizan en la biblioteca
CRITERIO 6	
1. El buzón de sugerencias en la página Web.	1. La falta de un procedimiento o protocolo de actuación común para canalizar y obtener información de las quejas y sugerencias de los usuarios de la Biblioteca.
2. La disposición del personal de Biblioteca para resolver las quejas de los usuarios.	2. La falta, hasta ahora, de procedimientos periódicos de percepción de la satisfacción de los usuarios.
3. La colección bibliográfica.	3. La satisfacción del sector de estudiantes en cuanto a parte de la colección, formación de usuarios, préstamo interbibliotecario y comunicación biblioteca/usuario.
4. La importancia de la Biblioteca para los clientes.	4. La opinión de los usuarios sobre la formación de usuarios.
5. El uso que se realiza de la Biblioteca.	5. La falta de equipamiento de ordenadores para el uso público
6. La satisfacción del PDI.	6. La ausencia en algunas Bibliotecas de los medios adecuados para prestar el servicio de Información y Referencia.
7. La mejora continuada de prácticamente todos los servicios orientados al cliente.	
8. La alta valoración que los usuarios de la biblioteca hacen del personal de la misma.	
CRITERIO 7	
1. Los cursos de formación organizados por parte de la Biblioteca, conjuntamente con el Gabinete de Formación de PAS de la UMA.	1. La falta de difusión y oportunidades para la formación externa.
2. La presencia (asistencia y docencia) del personal de Biblioteca en los cursos.	2. La falta de procedimientos para la canalización y estudio de las quejas del personal de la Biblioteca.
3. El número de cursos específicos de Biblioteconomía.	3. La satisfacción del personal en cuanto a la promoción.
4. La satisfacción de la plantilla con la atención que se presta al usuario.	4. Las instalaciones utilizadas por la plantilla en algunas de las bibliotecas.
5. Los niveles de motivación y satisfacción en el trabajo.	5. La valoración de la participación en los órganos de representación.
6. La satisfacción con las herramientas de software y conexiones informáticas utilizadas en el trabajo.	6. La valoración de los mecanismos de comunicación interna.
7. El buen clima laboral.	
8. La excelente disposición del personal de la biblioteca por la mejora en la prestación de servicios y por la formación continuada.	
CRITERIO 8	
1. La existencia de un horario nocturno de apertura de la Biblioteca General.	1. La falta de personal.
2. La modernización del sistema integrado de gestión bibliotecaria.	2. La falta de puestos de lectura.

3. El aumento de los fondos bibliográficos	3. La ausencia de un Reglamento único para la Biblioteca.
4. La celebración de sesiones informativas de las bases de datos disponibles.	4. La falta de indicadores para medir el impacto de la Biblioteca en la sociedad.
5. La realización de exposiciones de libros.	5. La inexistencia de relaciones y financiación con empresas del entorno.
6. El buen funcionamiento del servicio de préstamo.	6. La escasa adaptación de las instalaciones a usuarios discapacitados.
7. La alta participación e implicación de la Biblioteca en proyectos y redes a nivel nacional y regional.	
8. La asistencia sistemática y participación activa de los bibliotecarios en jornadas y congresos.	
9. La buena imagen que la BUMA tiene en las instituciones con las que ha firmado convenios	
CRITERIO 9	
1. Los datos obtenidos de las encuestas realizadas durante el proceso de evaluación proporcionan una base para la mejora continua y búsqueda de la excelencia.	1. La inexistencia de un documento de Política y Estrategia.
2. La existencia de encuestas que venían realizándose para medir algunos servicios con anterioridad a la evaluación.	2. La inexistencia de un Reglamento del servicio de Bibliotecas.
3. El incremento en cuanto a prestación de servicios demostrable a través de indicadores.	3. La inexistencia de encuestas anteriores al proceso de evaluación para la valoración de algunos servicios.
4. La celebración de sesiones de trabajo con grupos de interés.	4. El servicio de formación de usuarios.
5. Los recursos que la Biblioteca pone a disposición de los usuarios.	5. La insuficiencia de equipamiento informático (baja ratio ordenadores/usuario).
6. La valoración positiva de los demás aspectos resaltados en las encuestas.	6. La falta de puestos de lectura en relación a los usuarios potenciales.
7. El aumento de la colección bibliográfica, especialmente de publicaciones periódicas.	
8. La existencia de un contrato de suministro de publicaciones periódicas.	
9. La mejora progresiva de las instalaciones.	

6. Plan de Mejora

CB: Comisión de Biblioteca (se contemplaría en el Reglamento de Biblioteca)

CG: Consejo de Gobierno

DDD: Decanos, Directores de Centros y de Departamentos

DSCPE: Dirección de Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica

EDB: Equipo de Dirección de Biblioteca

EG: Equipo de Gobierno.

VID: Vicerrectorado de Investigación y Doctorado

VRRHH: Vicegerencia de Recursos Humanos

Nº	ACCIONES DE MEJORA SEGÚN INFORME FINAL (1)	PRIORIDAD	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN	FECHA MÁXIMA DE EJECUCIÓN dd/mm/aa
1. LIDERAZGO					
1.1	Facilitar la participación e implicación del personal en los cambios organizativos y en los proyectos de trabajo.	Alta	EDB,	<ul style="list-style-type: none"> • 3 reuniones por biblioteca al año • Índice de participación • Grupos de trabajo previstos / grupos en funcionamiento • Cobertura de plazas previstas 	30/09/2005
1.2	Establecer reuniones periódicas de responsables académicos de la Biblioteca y el Coordinador de Bibliotecas de Área con los responsables de las bibliotecas y el resto del personal a fin de que este conozca de primera mano las líneas de actuación de la biblioteca.	Alta	VID, EDB,	<ul style="list-style-type: none"> • Una por biblioteca cada curso 	31/12/2005
1.3	Dotar la plaza de Director de la biblioteca universitaria.	Alta	EG, VRRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Sí/No 	30/06/2005
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA					

2.1	La elaboración, aprobación y aplicación de un Plan Estratégico de Bibliotecas, enmarcado en el Plan Estratégico de la Universidad, que coordine y homogenice el funcionamiento y estructura de las distintas bibliotecas de la Universidad, estableciendo líneas de trabajo, prioridades, y formas de participación en la gestión de las bibliotecas.	Alta	EG, CG, EDB, , DSCPE, Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Grupo de Trabajo • Elaboración del borrador • Difusión del borrador • Aprobación • Publicación del Plan 	31/12/2005
2.2	La elaboración y aprobación de un reglamento común.	Alta	EG, CG, EDB, Personal .	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Grupo de Trabajo • Elaboración del borrador • Difusión del borrador • Aprobación • Publicación del Plan 	31/12/2005
2.3	Estructurar procedimientos para la definición y seguimiento de los objetivos anuales.	Alta	EDB.	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de los órganos bibliotecarios 	31/12/2005
2.4	Plan de Comunicación, que contemple especialmente:	Alta	EDB, Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Grupo de Trabajo • Elaboración del borrador • Difusión del borrador • Publicación del Plan 	31/12/2005
	a) Mejorar los canales y formas de comunicación entre la Biblioteca y los alumnos, docentes e investigadores, así como con usuarios externos.	Media	EDB, DDD	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acciones realizadas 	31/12/2005
	b) Establecer mecanismos formales de coordinación de la Biblioteca con los órganos de gobierno de las facultades y, fundamentalmente, con los directores de departamento, para potenciar la comunicación profesores y bibliotecarios.	Media	EDB, DDD, VID	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acciones realizadas 	30/6/2006
	c) Establecimiento de un sistema de recogida de datos que permita medir las necesidades y prioridades de información de los grupos de interés e integrarlas en el desarrollo de la Política y Estrategia de la Biblioteca	Alta	EDB, Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Grupo de Trabajo • Elaboración del borrador • Difusión del borrador • Publicación del Plan 	31/03/2006
2.5	Detectar el grado de conocimiento e implantación de la política y la estrategia	Media	EDB	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta 	30/6/2006

3. GESTIÓN DE PERSONAL

3.1	La elaboración de Reglamentos y normativas que regulen en forma documentada: a. La planificación y estrategias en materia de personal. b. El funcionamiento del órgano directivo y colectivo de carácter técnico de la Biblioteca. c. La participación del EDB en los procesos de selección y promoción del personal. d. Completar los perfiles de todos los puestos y revisión periódica para adaptarlos a las nuevas necesidades. e. La implicación del personal en la mejora continua. f. Los incentivos para la plantilla.	Alta	CG, EG, EDB, Personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Sí/No 	30/06/2006
3.2	La evaluación y auditorias continuadas que faciliten la gestión y el análisis de: a. Los Recursos Humanos disponibles y sus funciones en relación con los objetivos. b. Las capacidades del personal en relación con las funciones asignadas. c. La medición de “Cargas de Trabajo” para equilibrar la asignación de tareas. d. Los niveles de satisfacción del personal. e. El grado de comunicación en las unidades de trabajo y la eficacia en la delegación de funciones.	Alta	EDB.	<ul style="list-style-type: none"> • Plazas dotadas de la RPT • Encuesta al personal que contemple todos los aspectos 	30/06/2006
3.3	Completar íntegramente la RPT del servicio, y su revisión y puesta al día periódica.	Media	VRRHH, EDB.	<ul style="list-style-type: none"> • Sí/No 	30/06/2006
3.4	Formación del personal:				
	a) Aumentar el apoyo y financiación para asistir a cursos y jornadas externos de carácter específico.	Media	Gabinete de Formación, EDB.	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de asistentes 	31/3/2006
	b) Disponer de los resultados de la evaluación de los cursos del Plan de Formación de la Biblioteca.	Alta	Gabinete de Formación, EDB.	<ul style="list-style-type: none"> • Sí/No 	31/12/2005
	c) Promover la participación de toda la plantilla para que traslade propuestas de formación.	Alta	EDB, Personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de propuestas 	31/12/2005
4. ALIANZAS Y RECURSOS					
4.1	Establecer alianzas en ámbitos geográficos más amplios, sobre todo en el ámbito de la Unión Europea e Hispanoamérica, y potenciar las de áreas más próximas.	Media	EG, EDB	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de convenios 	30/06/2006
4.2	Contemplar partidas extraordinarias e incrementar la dotación económica para adquisición de monografías y manuales básicos, sin que afecte al destinado a otro tipo de publicaciones.	Alta	EG, Gerencia, EDB	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir 0'7 en el INDICADOR 15 (Ver Anexo 4) 	30/06/2006 y siguientes

4.3	Facilitar a la Biblioteca una forma de acceso ágil y directa a la información sobre el estado de pagos y cobros con cargo a su presupuesto, en servicios como el préstamo interbibliotecario.	Alta	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Sí/No 	30/06/2005
4.4	Extender el servicio a empresas y usuarios externos con la aplicación de las tarifas aprobadas, para conseguir recursos económicos adicionales	Baja	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acuerdos con financiación 	30/06/2006
4.5	Realizar un plan de ampliación y mejora de las instalaciones destinando financiación suficiente.	Alta	EG, EDB, VID. Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • N° de propuestas / N° actuaciones 	30/06/2006
4.6	Inversión en ordenadores para la plantilla y para uso público, contemplando la renovación constante de los mismos.	Alta	EG, EDB, VID, Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir 400 en el Indicador Usuario potencial/ordenador uso público • N° de equipos renovados • N° de averías 	30/06/2006
4.8	Inversión para atender las necesidades de mobiliario y equipamiento, especialmente en depósitos y en equipos de digitalización y multimedia.	Alta	EG, EDB, VID, Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • N° de propuestas / N° actuaciones 	30/06/2006
4.9	Ofertar a concurso público la compra de monografías para aprovechar las ventajas que de ello se pueden derivar (ahorro económico, servicios de valor añadido, etc.)	Alta	Gerencia, EDB	<ul style="list-style-type: none"> • Sí/No 	30/06/2006
4.10	Elaborar un plan general de conservación de la colección (identificar el estado de la colección, su valor patrimonial, la situación de las instalaciones y adoptar medidas sobre el uso).	Baja	Gerencia, EDB	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acciones 	30/06/2006
4.11	Desarrollar un plan de gestión y desarrollo de la colección, donde se contemple también la valoración del uso de las distintas tipologías documentales con que cuenta la biblioteca.	Media	EDB, personal	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Grupo de Trabajo • Elaboración del borrador • Difusión del borrador • Publicación del Plan 	30/06/2006
4.12	Desarrollar un plan de centralización de las colecciones bibliográficas dispersas en Departamentos.	Media	VID, DDD, EDB	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de fondos centralizados 	31/12/2006

4.10	Eliminar las barreras de acceso para los discapacitados existentes en algunas bibliotecas, contando con la financiación suficiente.	Media	VID, Vicerr. Infraestructura EDB	• Nº de actuaciones	31/12/2006
5. PROCESOS					
5.1	Establecer indicadores sobre la evolución de los procesos y sobre el grado de satisfacción del usuario.	Media	EDB	Sí/No	31/3/2006
5.2	Establecer métodos para el análisis de costes y valoración de la eficiencia de los procesos, incluidos estudios sobre centralización de los mismos	Media	EDB	Sí/No	30/06/2006
5.3	Una mayor implicación institucional de los distintos sectores de la comunidad universitaria en la toma de decisiones sobre el diseño, difusión y desarrollo de nuevos productos.	Media	CB, DDD, EDB	• Nº de contactos y de comunicados	30/06/2006
5.4	Elaborar el mapa de procesos de la Biblioteca	Media	EDB, Personal	Sí/No	30/06/2006
5.5	Elaborar manuales para los procesos que carezcan de ellos.	Media	EDB	Sí/No	31/12/2006
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES					
6.1	Poner en marcha un plan para promover un mayor conocimiento de las necesidades de los grupos de interés a través de reuniones, entrevistas, encuestas y estudios. (ver 2.4 c)	Alta	EDB, Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Grupo de Trabajo • Elaboración del borrador • Difusión del borrador • Publicación del Plan 	31/03/2006
6.2	Establecer un protocolo común para atender quejas y sugerencias	Alta	EDB	Sí/No	30/06/2006
6.3	Elaborar un plan de marketing de los servicios haciendo especial esfuerzo con los estudiantes. (véase 2.4)				

6.4	Desarrollar un plan integral de formación de usuarios a todos los niveles	Alta	EDB, VID, DDD	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Grupo de Trabajo • Elaboración del borrador • Difusión del borrador • Publicación del Plan 	30/06/2006
6.5	Desarrollar el servicio de información bibliográfica y de referencia, destinando para ello los recursos necesarios.	Alta	EDB, Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • N° de bibliotecas que prestan el servicio • N° de obras de referencia 	30/06/2006
7. RESULTADOS EN EL PERSONAL					
7.1	Facilitar a la plantilla información sobre la formación externa y convocatorias existentes.	Media	EDB, VRRHH, Gabinete de Formación	Sí/No	30/06/2006
7.2	Establecer un protocolo para atender quejas y sugerencias de la plantilla.	Alta	EDB	Sí/No	31/03/2006
7.3	Revisar la promoción del personal de biblioteca dentro del plan de la Universidad.	Alta	EDB, VRRHH	Sí/No	31/03/2006
7.4	Elaborar un plan de comunicación interna, con especial énfasis en el intercambio de información en todas las direcciones. (Véase 2.4)				
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD					
8.1	Disponer personal suficiente para los servicios orientados a la sociedad..	Media	EDB, , VRRHH	<ul style="list-style-type: none"> • N° usuarios externos / personal 	30/06/2005
8.2	Ampliar el período de apertura de las bibliotecas en función de las necesidades.	Alta	VRRHH, EDB, DDD	<ul style="list-style-type: none"> • N° de horas de apertura 	31/03/2006
8.3	Potenciar la celebración de exposiciones y la edición de catálogos de las mismas.	Baja	EG, Vicerr. Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acciones 	Cada Curso
8.4	Potenciar los acuerdos con otras entidades y colectivos	Media	EG, VID, EDB	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acuerdos 	30/06/2007

8.5	Definir una lista de indicadores que constituyan una herramienta eficaz que permita valorar la repercusión del servicio en la sociedad.	Alta	EDB, DSCPE	<ul style="list-style-type: none"> • Sí/No 	31/03/2006
8.6	Potenciar, en colaboración con el Vicerrectorado de Investigación y Tercer Ciclo, la búsqueda de financiación externa o la venta de servicios de información.	Media	VID, EDB, otros servicios de la UMA relacionados con empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del presupuesto procedente de financiación externa 	30/06/2007
8.7	Ofrecer formación a colectivos sociales interesados en temas relacionados con la Biblioteca y con las nuevas tecnologías	Alta	EDB, Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de acciones 	31/03/2006
8.8	Desarrollar formulas de actuación consorciada que repercutan en la totalidad de la sociedad, y mas concretamente en la sociedad andaluza	Media	VID, EG, EDB	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de acciones 	30/06/2006
8.9	Fomentar la implicación activa en los grupos de trabajo dentro del marco de REBIUN y del CBUA mediante la presentación de proyectos	Alta	EDB	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de proyectos 	31/12/2005
8.10	Incrementar la información sobre los servicios disponibles para las instituciones con las que la Universidad tiene firmados convenios. (Véase 2.4)				
8.11	Desarrollo de una política de comunicación con los medios de comunicación, prensa, radio, televisión, que incremente la presencia de la biblioteca en los medios, destacando las mejoras y nuevos servicios, y por tanto la percepción social de esta y de la Universidad en general	Media	EDB, Dirección General de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de noticias en los medios 	30/06/2006
9. RESULTADOS CLAVE					
9.1	La elaboración, aprobación y aplicación de un Plan Estratégico de Bibliotecas, enmarcado en el Plan Estratégico de la Universidad, que coordine y homogeneice el funcionamiento y estructura de las distintas bibliotecas de la Universidad, estableciendo líneas de trabajo, prioridades, y formas de participación en la gestión de las bibliotecas.	Alta	EG, CG, EDB, , DSCPE, Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Grupo de Trabajo • Elaboración del borrador • Difusión del borrador • Aprobación • Publicación del Plan 	31/12/2005

9.2	Elaborar y aprobar un Reglamento para el servicio de bibliotecas.	Alta	EG, CG, EDB, , Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Grupo de Trabajo • Elaboración del borrador • Difusión del borrador • Aprobación • Publicación del Plan 	31/12/2005
9.3	Elaborar un plan de comunicación.	Alta	EDB, Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Grupo de Trabajo • Elaboración del borrador • Difusión del borrador • Publicación del Plan 	31/12/2005
9.4	La consolidación del proceso de evaluación encaminado a la mejora continua.	Alta	EG, EDB, DSCPE	<ul style="list-style-type: none"> • N° reuniones Comité Seguimiento • Informes del Comité 	30/06/2006
9.5	La ampliación de las sesiones de trabajo y reuniones con los grupos de interés.	Alta	Personal	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acciones 	31/12/2005
9.6	Contar con presupuesto suficiente para atender las necesidades de los usuarios y las internas.	Alta	Gerencia	<p>INDICADOR 3 = 80 INDICADOR 11 = 25 INDICADOR 13 = 60</p>	30/06/2006
9.7	La realización de contratos de suministro de monografías potenciando los acuerdos formales con proveedores	Media	Gerencia, EDB	<ul style="list-style-type: none"> • N° de contratos 	30/06/2006

7. Valoración del proceso de evaluación

En opinión del CEE, el proceso de constitución del CIE ha sido ejemplar por cuanto en él están representadas todas las bibliotecas, escalas y grupos laborales, así como las principales categorías de usuarios. Metodológicamente el proceso seguido en la fase de autoevaluación es el correcto, agrupando los criterios según su peso y creando subcomités que, aunque trabajan independientemente, están coordinados por una supervisión superior. La elección del modelo EFQM está igualmente acreditada gracias al trabajo desarrollado por la UCUA, y a las herramientas de apoyo que, a través de las distintas guías permiten desarrollar una metodología exhaustiva y prolija en la que se abordan todos los elementos con un despliegue de perspectivas muy completo.

El proceso de difusión del Informe de Autoevaluación ha sido correcto aunque no deja de ser significativa la falta de respuesta de la comunidad universitaria en forma de sugerencias, lo que apunta a la necesidad de una mayor insistencia en la difusión para futuras evaluaciones.

El proceso de evaluación externa ha transcurrido según lo previsto sin anomalías ni incidentes reseñables. Las visitas y audiencias han transcurrido en el tiempo y forma prevista con un alto grado de participación, excepto la establecida con el equipo rectoral de la universidad. Según el CEE, la organización de la visita ha sido impecable y la atención que ha recibido el CEE a todos sus requerimientos muy satisfactoria.

Respecto a la composición e idoneidad del CEE, el trabajo se ha desarrollado en un clima de cordialidad y colaboración extrema, con entera participación, y casi entrega, dada la intensidad de las jornadas, por parte de todos sus miembros. Esta colaboración ha sido idéntica en los momentos previos a la visita a la Biblioteca de la Universidad de Málaga, durante la misma, y posteriormente.

En cuanto a la metodología, el CEE considera que el sistema de guías para la aplicación del EFQM a las bibliotecas parece una magnífica idea por cuanto facilita el desarrollo de la evaluación y la sistematiza de una manera coherente. Ahora bien, es preciso revisar la formulación de las preguntas y la existencia de redundancias en muchas de ellas. Sería conveniente la simplificación del protocolo pues, tal y como esta concebido, requiere de una gran dedicación en tiempo y trabajo. Por lo demás les ha resultado una magnífica herramienta por cuanto su aplicación pondrá en marcha una sistematización de indicadores y recogidas de información que comenzarán a dar sus frutos en las revisiones de esta primera evaluación.

En este sentido, también coincide el CIE en cuanto a la necesidad de revisión de las distintas herramientas utilizadas en el proceso.

Finalmente, destacar la valoración positiva de todo el proceso basada principalmente en dos hechos. Por un lado la alta implicación del personal de la Biblioteca, puesta de manifiesto en la composición del CIE, la asistencia a audiencias, el apoyo a las tareas derivadas de la evaluación, etc. Y por otro, el ambiente favorable a la aplicación de una política de calidad que, entre otras cuestiones, ha permitido la introducción de cambios, previstos en las acciones de mejora, antes de la conclusión del proceso.

También se considera muy positiva la participación activa de la Biblioteca en el Comité de Coordinación de los Procesos de Evaluación de las Bibliotecas Universitarias de Andalucía, creado en el seno de la UCUA, y formado por miembros de las nueve bibliotecas universitarias andaluzas que iniciaron la evaluación en 2003, donde se revisó la Guía para la autoevaluación, se perfilaron formularios de encuestas, tablas de datos, indicadores, etc., todo ello con un alto grado de consenso y con vistas a un planteamiento futuro de mejoras conjuntas. Los trabajos desarrollados fueron de gran ayuda y orientación.

8. Anexo 1: Características globales de la Universidad en 2002

Profesorado estable ↗		1.933
Catedráticos de Universidad	175	
Profesores titulares de Universidad	702	
Catedráticos de EE.UU.	63	
Titulares de EE.UU.	316	
Ayudantes	56	
Asociados	595	
Otros PDI	26	
Personal de Administración y Servicios ↗		1.191
Funcionarios	550	
Laborales	641	
Otro Personal ↗		
Becarios	174	
Contratados		
Otros		
Titulaciones Impartidas	55	
Nº de Departamentos	78	
Enseñanzas 1º y 2º Ciclo (Alumnos totales)	37.778	
Tercer Ciclo (Alumnos matriculados en Cursos de Doctorado)	1.043	
Enseñanzas Propias ↗		
Número de alumnos	2.961	
Número de Cursos, Másters, etc.	87	
Número de grupos de Investigación	224	
Número de Proyectos de Investigación en vigor ↗		
Locales, regionales		
Nacionales	151	
UE		
Internacionales		
Ingresos anuales por proyectos de Investigación (€)	3.697.749,95	
Contratos de Servicios ↗		
Número de Contratos	2	
Ingresos brutos anuales	0	
Presupuesto de la Universidad (€)	153.149.809,98	

9. Anexo 2: Características globales de la Biblioteca en 2002

Año 2002	
Usuarios ↗	
Estudiantes	41.782
Personal Docente e Investigador	1.942
Personal de Administración y Servicios	1.185
Usuarios externos registrados	211
Instalaciones y Equipamiento ↗	
Puntos de Servicio	12
Superficie (m ²)	15.314
Puestos de lectura	3.343
PC's + Terminales	194
PC's + Terminales de uso público	57
Presupuestos Total en € ↗	
Monografías	622.781,00 €
Publicaciones periódicas	1.232.715,82 €
Bases de datos	3.621,00 €
Otros materiales documentales	
Fuentes de Financiación ↗	
Presupuesto de la Biblioteca	811.378,94 €
Presupuesto central de la Universidad	109.024.775,27 €
Presupuesto de los Centros	883.992,65 €
Presupuesto de los Departamentos	2.626.348,42 €
Financiación Externa (proyectos, etc.)	152.468.583,83 €
Plantilla ↗	
Plantilla total	166
Coste total	
Coste plantilla biblioteca (€)	3.213.994,38
Recursos Documentales ↗	
Monografías	606.065
Publicaciones periódicas	15.775
Material no librario	10.532
Bases de datos	156

10. Anexo 3: Documentación utilizada en la evaluación.

Criterio 1. Liderazgo

- Memorias de la Biblioteca universitaria correspondientes a los cursos:
 - 1999-2000
 - 2000-2001
 - 2001-2002
 - 2002-2003
- Resúmenes de Reuniones de Coordinación
- Normativa de las distintas Bibliotecas
- Buzón de sugerencias y/o reclamaciones
- Plan de Formación del PAS
- Reglamento de la Comisión de Formación del PAS

Criterio 2. Política y Estrategia

- Estatutos de la Universidad
- Presupuesto de la Universidad
- Resúmenes de Reuniones de Coordinación
- Anuarios de Rebiun

Criterio 3. Gestión del Personal

- RPT
- Convenio colectivo del personal laboral
- Organigrama del personal
- Perfiles de los puestos de trabajo
- Participación del personal en cursos realizados por el Servicio de Formación del PAS
- Número de cursos de Bibliotecas que se han impartido por parte del Servicio de Formación del PAS
- Cursos impartidos por el personal de la Biblioteca de los realizados por el Servicio de Formación del PAS

Criterio 4. Alianzas y Recursos

- Presupuesto de la Universidad
- Informe sobre coste de los servicios de la Biblioteca
- Estadísticas sobre uso de las colecciones
- Grupos de trabajo de Rebiun y CBUA
- Reglamentos o convenios de las Redes y Consorcios en las que participamos

Criterio 5. Procesos

- Manuales de procedimientos
 - Manual formato Marc21
 - Catalogación
 - Circulación
 - Adquisiciones
 - Publicaciones periódicas
 - Reserva de Cursos
 - Manual de uso del OPAC
 - Manual de Préstamo Interbibliotecario
- Normalización de tareas y procedimientos
 - Normalización de títulos de series
 - Procedimientos catalogación de títulos de revistas
 - Normalización recursos en Internet
 - Normas para el préstamo de tarjetas de red para portátiles
 - Tabla de horario de envío de pedidos en INNOPAC
 - Tabla de horario de envío de impresos de Circulación en INNOPAC
- Estadísticas del SIGB
- Guía base de datos de estadísticas

Criterio 6. Resultados en los clientes

- Programa de formación de usuarios
- Guías bases de datos
- Estadísticas de uso de los distintos servicios de la Biblioteca
- Encuestas realizadas en el proceso de evaluación
- Buzón de sugerencia y/o reclamaciones

Criterio 7. Resultados en el Personal

- RPTs
- Convenio colectivo del personal laboral
- Organigrama del personal
- Perfiles de los puestos de trabajo
- Participación del personal en cursos realizados por el Servicio de Formación del PAS
- Número de cursos de Bibliotecas que se han impartido por parte del Servicio de Formación del PAS
- Cursos impartidos por el personal de la Biblioteca de los realizados por el Servicio de Formación del PAS
- Encuestas realizadas en el proceso de evaluación

Criterio 8. Impacto en la Sociedad

- Premios recibidos por la Biblioteca
- Informes sobre donaciones
- Actas de Congresos, Jornadas
- Grupos de trabajo de Rebiun y CBUA
- Dossier de prensa
- Anuarios de Rebiun

11. Anexo 4: Indicadores.

TABLA DE INDICADORES DE RENDIMIENTO GENERALES
(Aprobados por el Grupo de Coordinación de Evaluación de Bibliotecas de la UCUA)

n°	INDICADOR	1998	1999	2000	2001	2002	+/-
1	Usuarios potenciales por total de personal (-becarios)	336,3	312,3	264,1	258,8	267,2	+
2	Usuarios potenciales por total de personal (+becarios)	336,3	285,5	254,8	241,4	237,0	+
3	Gasto en personal (-becarios) por usuarios potenciales	49,0	60,8	60,5	71,0	76,6	+
4	Gasto en personal (+becarios) por usuarios potenciales (OPCIONAL)						
5	Usuarios potenciales por espacio total en metros cuadrados	3,3	3,3	2,6	2,8	2,7	+
6	Número de estudiantes (3 ciclos) por espacio total en metros cuadrados	3,1	3,1	2,4	2,6	2,5	+
7	Usuarios potenciales por número de ordenadores (trabajo + público)	251,3	185,8	215,3	216,1	216,2	-
8	Estudiantes (3 ciclos) por número de ordenadores (trabajo + público) (opcional)	236,2	173,1	200,0	200,5	200,1	-
9	Horas de puestos de lectura al año por usuarios potenciales	209,2	205,7	228,0	235,8	246,7	+
10	Usuarios potenciales por puestos de lectura	14,8	14,9	12,9	12,9	12,5	+
11	Gastos en recursos electrónicos sobre total de gastos en recursos de información	-	2,7	2,7	5,0	13,9	+
12	Usuarios potenciales por suscripciones de revistas	8,2	9,2	6,9	5,2	5,1	+
13	Gastos en adquisiciones de recursos de información por usuarios potenciales	36,4	38,0	43,5	45,4	51,5	+
14	Total de revistas vivas por investigadores (Profesores + 3° ciclo)	1,8	1,6	2,0	2,8	2,8	+
15	Incremento anual de volúmenes (monografías) por usuarios potenciales	0,5	0,5	0,7	0,6	2,2	+
16	Volúmenes informatizados sobre el total del fondo bibliográfico	71,6	83,4	95,3	99,7	90,0	+
17	Usuarios con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales						
18	Alumnos de pregrado con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales						
19	Alumnos de postgrado con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales						
20	Profesores/Investigadores con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales						
21	Total de préstamos al año por usuario potencial	12,0	12,3	12,2	10,0	10,8	-
22	Préstamos interbibli. solicitados a otras bibliotecas por total profesores/invest.	2,3	2,5	1,5	2,5	1,2	+

n°	INDICADOR	1998	1999	2000	2001	2002	+/-
23	Préstamos interbibl. servidos a otras bibliotecas por idem solicitados a otras bibl.	0,3	0,3	0,6	0,9	1,3	+
24	Total de consultas a bases de datos por total de usuarios potenciales	1,1	1,6	1,1	1,2	1,5	+
25	Usuarios potenciales por total de revistas electrónicas	496,7	391,8	46,0	15,6	10,6	+
26	Artículos a texto completo de revistas electr. consultados por usuarios potenciales	-	-	-	0,9	1,3	+