

El proceso de evaluación según el modelo EFQM: experiencia en la Biblioteca Universitaria de Granada

LOURDES MORENO PASCUAL
Universidad de Granada
Biblioteca Universitaria

La Biblioteca Universitaria de Granada comenzó el proceso de evaluación mediante el Modelo EFQM a finales de 2009. Desde entonces, ha estado sometida a constantes autoevaluaciones y evaluaciones externas que han supuesto una evolución en cuanto a la sistemática de planificación, desarrollo y gestión de su actividad a todos los niveles, manteniendo siempre una clara orientación hacia la satisfacción de todos sus grupos de interés y culminando en la consolidación de una cultura de mejora continua. En la trayectoria hacia la excelencia recorrida durante los últimos siete años, ha logrado obtener y afianzar numerosas fortalezas y se han detectado continuamente áreas de mejora en las que se ha trabajado con esfuerzo para seguir avanzando en ofrecer unos servicios de máxima calidad. La evolución experimentada con la aplicación de esta metodología ha resultado muy positiva, obteniéndose resultados muy satisfactorios.

Palabras clave: Evaluación; Bibliotecas Universitarias; Modelo EFQM; Mejora continua; Calidad.

THE EVALUATION PROCESS ACCORDING TO THE EFQM MODEL: EXPERIENCE IN THE UNIVERSITY LIBRARY OF GRANADA

Abstract: The University Library of Granada started the evaluation process using the EFQM Model at the end of 2009. Since then, it has been subject to constant self-evaluation and external evaluations, which have led to an evolution in the planning, development and management of its activity at all levels, always maintaining a clear orientation towards the satisfaction of all its stakeholders and culminating in the consolidation of a culture of continuous improvement. In the trajectory towards



excellence over the last seven years, it has been able to obtain and consolidate numerous strengths and areas of improvement have been continuously detected in in order to continue making progress in offering services of the highest quality. The evolution experienced with the application of this methodology has been very positive, obtaining very satisfactory results.

Keywords: Evaluation; University Libraries; EFQM Model; Continuous improvement; Quality.

MARCO INSTITUCIONAL Y ANTEDECENTES

Plan de Mejora de la Gestión de la Garantía de la Calidad

La Ley Orgánica 4/2007 es el marco normativo referente a nivel nacional para todas las universidades en materia de calidad, al establecer la promoción y la garantía de la calidad en la política universitaria. A nivel autonómico, el Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios (CPMCS) que presta el Personal de Administración y Servicios (PAS) de las Universidades Públicas de Andalucía, garantizó la prestación de unos servicios de calidad mediante el propio personal de las universidades de la comunidad autónoma.

El procedimiento de evaluación y control de la calidad y eficiencia de los servicios ya se contempla en los propios Estatutos de la Universidad de Granada (en adelante UGR) que incluyen esta garantía de la calidad para los servicios de apoyo a la comunidad universitaria en su artículo 202. Bajo el marco del Plan Andaluz de Calidad de las Universidades, el entonces Vicerrectorado de Planificación, Calidad y Evaluación Docente de la UGR (posteriormente Vicerrectorado para la Garantía de la Calidad y actualmente Unidad de Calidad, Innovación y Prospectiva) incluyó en el Plan de Mejora de la Gestión de la Garantía de la Calidad de 2001-2004, la evaluación de una serie de servicios, entre ellos la Biblioteca Universitaria de Granada (en adelante BUG). La política de calidad en la UGR se ha instrumentado y desarrollado a través de estos planes, con una orientación en dos vertientes: por un lado, el cumplimiento de la estrategia de la institución y por otro, la satisfacción del usuario. El proceso consistía en la realización de una primera evaluación interna, seguida de una evaluación externa y finalizaba con la elaboración de un Plan de Mejora de obligado cumplimiento para la firma del Contrato-Programa con la UGR.

La Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) (posteriormente Agencia Andaluza de Evaluación, AGAE, y actualmente Dirección de Evaluación, DEVA) estableció un plan específico para la evaluación de las bibliotecas universitarias de Andalucía, bajo el marco del II Plan de Calidad de las Universidades. En 2003, el Comité de Evaluación Interna llevó a cabo la primera autoevaluación

de la BUG y ya en 2004, tuvo lugar la visita del equipo de evaluadores externos. Como consecuencia de esta evaluación, la Biblioteca obtuvo un informe que incluía un Plan de Mejora exhaustivo y su certificación por parte de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad (ANECA).

Como parte de esas acciones de mejora, en 2006 se firmó el primer Contrato-Programa (CP) con la UGR, de cuyo seguimiento anual se encargaba el Vicerrectorado y la UCUA. Posteriormente se firmó el segundo y a partir del tercero en 2009, se pasó a su firma únicamente con el entonces Vicerrectorado para la Garantía de la Calidad. A partir de ese año, el CP se ha ido renovando, incluyendo un sistema de seguimiento y un informe de consecución aprobado por la Comisión de Valoración del Contrato-Programa.

Certificación de los servicios según la norma ISO 9001

El proceso de certificación según la Norma ISO 9001 se inició en la UGR en 2007 para algunas Unidades Funcionales que ya se habían evaluado siguiendo el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades y a partir del año siguiente, se extendió para todas las restantes.

En 2006 la Biblioteca implantó su Sistema de Gestión de Calidad, que fue certificado según la Norma ISO 9001 en 2007, renovándose esta certificación por primera vez en el año 2010 y sistemáticamente desde entonces.

Cartas de Servicios en la UGR

Es a partir de 2008, con la aprobación en Consejo de Gobierno del *Reglamento para la Elaboración de las Cartas de Servicios de la Universidad de Granada* (BOJA 148, de 25 de julio de 2008) cuando se inicia la elaboración de Cartas de Servicios para todas las Unidades Funcionales de la UGR. Con el fin de facilitar el proceso, se publicó la *Guía para la Elaboración de la Carta de Servicios de la Universidad de Granada* y se formaron grupos de trabajo encargados en cada de sus respectivas Unidades.

Una vez elaborada, cada Carta de Servicios era sometida a una evaluación tanto por parte de una Comisión Interna de Cartas de Servicios, como por una Comisión Externa de la Junta de Andalucía.

Pasadas estas evaluaciones, cada Carta de Servicios tenía que ser aprobada por el Consejo de Gobierno de la UGR para su posterior publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.

Siguiendo este proceso, en 2009 todos los Servicios y Unidades Funcionales de la Universidad de Granada contaban con su Carta de Servicios publicada en el BOJA y

difundida y puesta a disposición de sus usuarios. El seguimiento de los compromisos adquiridos se llevaba a cabo por los propios grupos de trabajo y la evaluación de su cumplimiento era realizada por la Comisión de Cartas de Servicios de la UGR.

UN PASO MÁS: HACIA LA EXCELENCIA

A finales del año 2009, la BUG decide realizar un nuevo proceso de evaluación para presentarse al Sello Europeo de Excelencia 400+. Esta iniciativa partió de la propia Dirección de la Biblioteca, que junto con un Comité de Evaluación Interno formado por distintos miembros de la plantilla y del que forma parte activa también el equipo directivo, analizaron la idoneidad del proyecto y comenzaron a trabajar en una nueva autoevaluación. Para ello, se organizaron las áreas a abordar con mayor prioridad mediante el establecimiento, de nuevo, de grupos de mejora que se encargaron de trabajar en cada una de ellas. Esta organización del trabajo en equipos, aunque ya existente, se consolidó a partir de este año de manera sistemática. Así pues, en el año 2010 y tras el proceso de evaluación externa, se consiguió el objetivo de alcanzar el Sello de Excelencia Europea 400+ en el mes de diciembre.

Durante el año 2011 los grupos de mejora trabajan en las áreas más deficitarias detectadas por el equipo de evaluadores externos realizando de nuevo el Plan de Mejora correspondiente.

Conseguido este objetivo, en 2012 se decide continuar con este proceso de evaluación según el Modelo EFQM y presentar la solicitud al Sello Europeo de Excelencia 500+, consiguiendo también este reconocimiento a nivel europeo.

Tras la evaluación se vuelve a trabajar en el nuevo Plan de Mejora resultante y en 2013 se decide abordar la presentación al Premio Iberoamericano de Calidad. Tras superar el proceso de evaluación externa, la Biblioteca obtiene el Premio Plata en el mes de octubre.

En 2014 y, siguiendo de nuevo esta sistemática de autoevaluación previa y posterior evaluación externa, se obtiene la renovación del Sello de Excelencia Europea 500+, que vuelve a ser renovado a los dos años siguientes, en 2016.

PROCESO DE EVALUACION DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA 2010-2016

Principales fortalezas

A continuación se tratará de exponer brevemente los principales avances logrados durante los últimos siete años, siguiendo en cierto modo la estructura del Modelo EFQM e indicado la planificación y la estrategia seguidas en cada uno de estos

aspectos, el desarrollo de la misma, así como algunos de los resultados obtenidos a lo largo de la evolución llevada a cabo por la BUG durante este período.

Liderazgo y Estrategia

La declaración de la misión, visión y valores de la Biblioteca Universitaria de Granada se define y desarrolla, entre otros documentos, en su Plan Estratégico. Dicho Plan supone una guía de actuación para todo su personal desde el año 2008, en el que implanta su primer Plan Estratégico incluyendo la estrategia a seguir y proyectando los objetivos a largo y corto plazo a alcanzar, con una periodicidad cuatrienal (Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria de Granada 2008-2011). El Plan Estratégico se estructura en cada período en los ejes necesarios y fundamentales conforme al ámbito de actividad de la Biblioteca dentro de la UGR. Estas líneas de acción principales se despliegan, a su vez, en objetivos operativos o acciones e indicadores de seguimiento para la revisión anual y final de su grado de cumplimiento. La estrategia ha ido revisándose ya a través de tres ciclos, cumpliendo un proceso sistemático de revisión anual y cerrando cada ciclo cuatrienal con la correspondiente medición de los resultados alcanzados. Al comienzo de cada ciclo, se ha prestado especial atención a la difusión a todo el personal de plantilla de este plan de actuación estructurado en ejes estratégicos, tanto para su conocimiento como para conseguir la alineación de los objetivos individuales de las personas con la estrategia.

La BUG ha establecido siempre sus objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con los de la Universidad de Granada, dirigiendo estos al refuerzo de sus fortalezas y a la implementación de las mejoras necesarias para proporcionar un servicio de calidad. Entre los valores fundamentales definidos como necesarios para dirigir su gestión, se encuentran precisamente este compromiso con la calidad, la transparencia y la confianza en la gestión y la orientación a sus grupos de interés. El liderazgo en la BUG potencia esta cultura de compromiso con la calidad en los servicios que ofrece a sus grupos de interés, dando prioridad en el marco de cada eje estratégico, a los objetivos fundamentales orientados hacia la satisfacción de sus usuarios y en línea con los valores definidos.

En consonancia con su estrategia y, consciente de la importancia y necesidad de mantener su imagen corporativa, la BUG establece además, un Plan de Riesgos en cada ciclo, que asegura su posicionamiento en cuanto a reputación de marca, el mantenimiento de su imagen tanto interna como externa, la prestación de un servicio de calidad y la satisfacción en la percepción que de ella tienen sus usuarios.

En 2013 se definen además los factores clave de éxito que la BUG considera como principales características, cualidades o logros con los que debe contar para la consecución de su misión y la implantación de sus objetivos estratégicos, de modo que sea posible el progreso hacia su visión.

También se trabajó en establecer un modelo de liderazgo coherente con los principios y referencias establecidas en la Biblioteca y en la institución de la que forma parte. De este modo, se elabora la Guía de Liderazgo, que define el modelo a seguir por la BUG identificando sus características y ámbitos de acción, desarrollados en cuatro vertientes: equipo humano, clientes-usuarios, gestión, organización e innovación, y sociedad. Dicha guía cuenta con una serie de indicadores y resultados que permiten evaluar su eficacia y cuyo análisis se efectúa anualmente desde 2013, revisándose en el momento necesario para adaptarse a los cambios y acciones de mejora que van originándose.

Por otra parte y, como complemento a este modelo de comportamiento y a los valores generales definidos en la estrategia, en 2014 se elabora y se aprueba en Comisión de Biblioteca, el Código Ético a adoptar por los profesionales de la BUG como medio de difusión de los principios éticos que les guían en el ejercicio de su actividad.

A través del desarrollo de esta planificación estratégica se consigue implantar un sistema integrado de gestión estructurado en torno al concepto de mejora continua, que es sometido a una evaluación y revisión anual en la que también participa y se implica el equipo directivo de la Biblioteca. La Dirección de la BUG ha generado siempre un clima participativo favorable para la mejora mediante el fomento de la generación de propuestas y el intercambio de ideas entre sus miembros, estableciendo los mecanismos adecuados para ello. Un claro ejemplo es la sistemática ya totalmente consolidada, mencionada anteriormente, del trabajo colaborativo en equipos de mejora, que van modificándose según los planes de acción a seguir para la consecución de las mejoras identificadas tras cada proceso de autoevaluación interna y evaluación externa a los que la Biblioteca se ve sometida de manera continuada.

Otro aspecto importante a considerar es el hecho de tener claramente definidos, clasificados y segmentados a sus grupos de interés, tanto internos como externos, identificando para cada uno los canales de información y los mecanismos de relación y comunicación necesarios que permiten a la Biblioteca anticiparse, conocer y responder a sus necesidades y expectativas (distintas herramientas en la página web, encuestas, sistema de quejas y sugerencias, organización de grupos focales...). A través de estos canales se recopila la información de manera sistemática para su posterior análisis.

Con algunos de estos grupos de interés se establecen alianzas de colaboración para participar en determinados proyectos comunes con el fin de obtener beneficios mutuos. En otras ocasiones, estas alianzas se establecen con objeto de desarrollar iniciativas en beneficio de la sociedad y de atención a la diversidad en las que el personal de la BUG se implica y participa activamente. Algunos ejemplos de ello son: la integración laboral en prácticas de personas con discapacidad, la prestación

de servicios en colaboración con la ONCE, la participación con grupos de lectura de centros penitenciarios, la promoción de numerosas actividades de fomento de la lectura, la participación activa en la Olimpiada Solidaria de Estudio, etc. Esta cultura participativa se halla muy consolidada en la BUG, creándose equipos de trabajo para la puesta en marcha de la mayoría de estas actividades. Los equipos están compuestos por personal voluntario que planifican e inician el proyecto siguiendo las fases establecidas para ello en el Plan de Creatividad e Innovación. Es destacable que, normalmente, la idea original del proyecto parte de cualquiera de los empleados de la plantilla, que son quienes las plantean a la Dirección para el estudio de su viabilidad.

Por otra parte, en relación a la gestión del cambio, esta se efectúa mediante el uso de distintas fuentes de información que permiten conocer las tendencias en el entorno e identificar las situaciones de cambio. Estos mecanismos de captación del entorno son utilizados por los diferentes grupos de mejora y equipos de trabajo: elaboración de análisis y comparativas con referencias externas, integración de personal en grupos de trabajo externos, intercambio de prácticas con otras organizaciones, etc. La continua observación del entorno económico, legislativo, político, tecnológico... permite llevar a cabo un análisis de los posibles riesgos y las consecuentes actuaciones para mitigarlos. Para ello, la BUG cuenta con planes específicos (Análisis de riesgos, Plan Tecnológico, etc.) que le permiten una gestión y adaptación eficaz al cambio.

Junto a estas referencias externas, la BUG posee un Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) que cuenta con un amplio conjunto de indicadores para todos los aspectos de su actividad y de cuya medición y análisis se obtienen resultados de rendimiento que se utilizan en la planificación y la toma de decisiones. Todo este conjunto de información obtenida a partir del análisis del entorno, de resultados y de comparaciones y referencias externas se emplea en la elaboración de la estrategia (DAFO) cerrando de este modo todo el ciclo.

El CMI incluye también una serie de indicadores clave para la medición de resultados derivados de la gestión de procesos y servicios. Esta documentación relativa a la gestión del sistema es accesible a todo el personal de la plantilla, mientras que todo lo referente a objetivos, compromisos externos y demás información relevante que pueda ser de interés para los usuarios, se encuentra disponible en la web, siendo de acceso público.

Con respecto a los resultados obtenidos, desde su primera evaluación con el Modelo EFQM en 2010 hasta el pasado 2016 con la segunda revalidación del Sello de Excelencia 500+, la BUG ha contado con tendencias positivas o estables en los compromisos adquiridos en su Carta de Servicios, logrando un alto grado de cumplimiento. Además, es destacable la posición cada vez más adelantada que ha ido

alcanzando su repositorio institucional, DIGIBUG, en los rankings internacionales. Otros ejemplos destacados en cuanto a resultados positivos han sido los referidos a: número de recursos impresos y electrónicos a disposición de los usuarios, cantidad de registros aportados a los catálogos del Consorcio de Bibliotecas Universitarias Andaluzas (CBUA) y de la red nacional REBIUN o número de documentos y consultas a DIGIBUG. Todo esto ha permitido continuar ofertando cada vez más recursos de información para el aprendizaje y la investigación, dos de los ejes estratégicos fundamentales.

Por último, el rendimiento de la actividad de la BUG también cuenta con tendencias positivas o sostenidas a lo largo de estos años, cumpliéndose los objetivos marcados. Se han llevado a cabo mejoras en cuanto a la ampliación de espacios e instalaciones y al aumento de estanterías de libre acceso y de puestos de lectura. Se han incrementado los equipos informáticos de uso público, permitiendo el descenso de la ratio de alumnos por puesto informatizado, lo cual supone una adecuación del equipamiento para el aprendizaje. Igualmente se cumple con los estándares fijados en los indicadores de medición de procesos y se continúa manteniendo una posición destacada con respecto a las comparativas establecidas con otras bibliotecas que forman parte de REBIUN.

Personas

La BUG ha incluido siempre en su estrategia una línea de acción con respecto a las personas que integran su plantilla. En este eje estratégico se integran los diferentes planes de gestión de personal como objetivos o acciones concretas, incluyendo los resultados que se deben alcanzar para su cumplimiento.

Entre los planes de gestión desarrollados en estos últimos años podemos mencionar algunos muy destacados como el Plan de Reconocimiento, el Plan de Comunicación, el Plan de Creatividad e Innovación o la Guía de Liderazgo, cuyos despliegues abarcan a la totalidad de la plantilla.

Todos los puestos de trabajo cuentan con perfiles profesionales bien definidos y clasificados por categorías, incorporando sus competencias correspondientes. La delegación de responsabilidades se determina en función de los procesos, estructurándose a través de las funciones de los puestos de trabajo. La organización de efectivos se establece según la propia estructura de la Biblioteca Universitaria en diferentes puntos de servicio localizados en los centros y campus universitarios de la UGR. Con el fin de detectar posibles necesidades de personal en algunos de estos puntos de servicio, desde 2013, la Dirección de la BUG lleva a cabo un estudio pormenorizado y segmentado de las cargas de trabajo en cada uno de ellos, lo que le permite la toma de decisiones al respecto, siempre dentro de su posible ámbito de actuación.

Con objeto de identificar acciones de mejora con respecto a la gestión de las personas, durante todos estos años se vienen utilizando distintas fuentes de información

como son: la Encuesta de Satisfacción Laboral de la UGR, la valoración de la participación en grupos de mejora y equipos de trabajo, la organización periódica de grupos focales de empleados, la medición de la eficacia de la formación, las encuestas de satisfacción a usuarios que incluyen ítems acerca del personal de Biblioteca, los diferentes mecanismos existentes de quejas y sugerencias de usuarios, etc. El conjunto de indicadores de medición de todos estos planes también se incluye en el CMI.

En cuanto a la formación, los líderes se implican en la captación de las necesidades del personal dirigidas al desarrollo de competencias específicas y en su incorporación al Plan de Formación institucional de la UGR. El propio personal aporta sus necesidades de formación proponiéndolas a la Dirección de la BUG. A su vez, esta las hace llegar al Área de Formación del PAS de la UGR, participando además en su planificación, organización, desarrollo y análisis de satisfacción para cada acción formativa. Además, en la Biblioteca también se valora la eficacia de cada curso de formación impartido.

Por otra parte, la BUG participa activamente en el Plan de Movilidad internacional establecido en la UGR, que permite a su personal realizar visitas a bibliotecas universitarias de otros países, facilitando de este modo el intercambio de información y la captación de buenas prácticas.

La cultura participativa desarrollada en la BUG a través de los grupos de mejora y equipos de trabajo para un fin específico, cuenta con altos índices de implicación por parte de su plantilla. Esta participación posee mecanismos de evaluación mediante la valoración de la experiencia de los propios miembros integrantes, las mejoras obtenidas en servicios y procesos relacionados con estas iniciativas y la revisión de la sistemática de trabajo y análisis de resultados de las actividades llevadas a cabo. Por otra parte, periódicamente se organizan grupos focales en los que interviene una representación de todas las categorías profesionales para tratar temas de interés relacionados con el personal. Otro aspecto a destacar en este sentido es la alta implicación de la plantilla en la planificación y desarrollo de actividades de carácter social y cultural, que cuentan con una metodología específica y que facilitan la motivación y la cohesión entre el conjunto de empleados. El Plan de Creatividad e Innovación promueve estas prácticas y el Plan de Riesgo incluye acciones para asegurar su implicación en la prestación de servicios de calidad y asegurar el mantenimiento de la imagen de la Biblioteca, tanto fuera como dentro de la UGR.

Desde la Dirección de la BUG se llevan a cabo iniciativas destinadas al reconocimiento de personas y equipos de trabajo (Jornadas de Reconocimiento, Jornadas de Buenas Prácticas, agradecimientos, etc.) que favorecen la motivación y la implicación de estos.

En materia de comunicación, se cuenta con sistemas implantados entre los empleados que incluyen noticias e información de su interés en función de sus

necesidades. El desarrollo de la estrategia también contempla el Plan de Comunicación, conocido por todo su personal, que define los distintos tipos de información a transmitir y sus correspondientes canales, emisores, destinatarios, etc. Dicho sistema de comunicación se revisa continuamente mediante indicadores de rendimiento que miden su utilidad y a través de la percepción de las personas participantes en los grupos focales, que evalúan su eficacia. Una de las mejoras más recientes introducidas en este sistema de comunicación ha sido la elaboración de un boletín informativo mensual que recopila información acerca de todas las actividades realizadas por la Biblioteca. La propia Dirección de la BUG es quien difunde este Boletín de Actualidad Informativa a todo el resto del personal, publicándose además en la página web [i]. Así mismo, los resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral de la UGR muestran un elevado índice de satisfacción del personal de Biblioteca en aquellos ítems relacionados con la transmisión de información.

Al igual que el resto de la UGR, los empleados de Biblioteca se benefician de las ayudas de carácter social y de los medios de conciliación de la vida laboral y familiar que la institución les ofrece.

La medición de la satisfacción de las personas se efectúa principalmente, como ya se ha mencionado, a través de la Encuesta de Satisfacción Laboral, cuyos resultados muestran tendencias positivas, contando además con un alto índice de participación. Estos resultados son analizados posteriormente mediante los grupos focales con el fin de identificar posibles mejoras en aquellos temas que han obtenido valoraciones inferiores. Junto a estos mecanismos de evaluación, la BUG localiza también información procedente de organizaciones de referencia para poder comparar la satisfacción del personal.

En general, se puede afirmar que los resultados obtenidos en relación al personal son muy positivos.

Alianzas, recursos y Sociedad

Como parte de otro de sus ejes estratégicos fundamentales, la BUG cuenta con una gran cantidad de alianzas identificadas y diferenciadas, que establece mediante convenios a través de la UGR, participación en redes de colaboración y en consorcios profesionales y otras colaboraciones con distintas entidades, empresas y proveedores, del mismo o distinto sector de actividad, a nivel nacional e internacional. Estas asociaciones se clasifican en el Mapa de Alianzas atendiendo a su finalidad o a los beneficios aportados: compartir conocimientos, optimizar recursos, mejorar conjuntamente, participar en proyectos comunes, etc.

i Actualidad Informativa de la Biblioteca Universitaria (http://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr-boletines)

Con respecto a la gestión económico-financiera, se encuentra centralizada, disponiendo de un presupuesto propio y siendo responsabilidad de la Biblioteca su ejecución y seguimiento, así como la evaluación de las inversiones en función de los efectos en sus principales áreas de actuación. Este control le permite la toma de decisiones para asegurar la continuidad de sus recursos y servicios.

A pesar de que la gestión y mantenimiento de edificios se halla centralizada en la UGR, la BUG posee un margen de actuación para proponer acciones concretas en cuanto a adecuación de espacios y llevar a cabo funciones de asesoramiento en la apertura de nuevas instalaciones. En este sentido, es necesario destacar el enorme esfuerzo realizado en estos últimos años para la mejora de espacios e instalaciones, lo cual se ve reflejado en los resultados obtenidos en este aspecto en la encuesta de satisfacción de usuarios.

El sistema de gestión ambiental de la UGR está certificado por la Norma ISO 14001, formando parte del mismo la Biblioteca, que se integra en sus planes de acción, cumpliendo la normativa vigente y llevando a cabo iniciativas de gestión de residuos, control de consumos y campañas de sensibilización. Lo mismo ocurre con el Sistema de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de Granada, certificado por OHSAS 18001, que incluye a todos los Centros y Servicios.

En lo referente a innovación tecnológica, la Biblioteca utiliza la observación y el análisis continuo de nuevas tecnologías que puedan contribuir a la mejora de los servicios, en la gestión interna y en el medioambiente. Se mantiene una innovación tecnológica constante, en la que se procura implicar a los grupos de interés en cuanto a desarrollo o evaluación (colaboraciones, proyectos conjuntos, mediciones de uso, encuestas, etc.). Para la gestión de estos recursos tecnológicos se utiliza el Plan Tecnológico, desarrollado con periodicidad anual. Todas estas innovaciones pueden finalizar aplicándose a los servicios y a la gestión o incorporarse a la estrategia.

De la misma manera, la Biblioteca cuenta con diferentes sistemas que permiten la mejora de la información. El sistema integrado de gestión proporciona el acceso a una información precisa y fiable, tanto para la toma de decisiones ágil y fundamentada por parte de la Dirección, como para el resto de personal a todos los niveles y en función de sus necesidades, permitiéndoles llevar a cabo su trabajo con eficacia. Por otra parte, el Plan de Comunicación incluye el modo de obtener información desde las distintas fuentes y en la página web se accede a toda la necesaria para los grupos de interés, con un amplio contenido actualizado continuamente. En materia de protección de datos, la UGR fija las directrices para el cumplimiento de la legislación por parte de todos los Servicios. Por último, el repositorio institucional DIGIBUG, que gestiona la BUG, asegura la integridad de la producción científica y los derechos de propiedad intelectual, al mismo tiempo que facilita la visibilidad y difusión en acceso abierto de la misma.

Como ya se ha mencionado, la BUG realiza un esfuerzo importante en la organización de actividades sociales y culturales, en muchas ocasiones mediante el establecimiento de colaboraciones, para tener un impacto positivo en su entorno (exposiciones, publicaciones, organización de visitas, concursos, actividades de apoyo a la discapacidad, participación en Jornadas y Congresos, asociaciones, grupos de trabajo, foros, ...). Esta proactividad con la sociedad es considerada por la Biblioteca como uno de sus factores clave de éxito y se incluye en su planificación estratégica. De la misma manera, desde la Biblioteca se ha procurado siempre contribuir a la economía de la ciudad mediante la inversión en proveedores locales y colaboraciones con ONGs para actividades concretas. La evaluación de estas actividades sociales y culturales presenta también resultados positivos o mantenidos a lo largo del tiempo.

Procesos y Usuarios

El sistema de gestión por procesos, normalizado y certificado por la Norma ISO 9001 desde 2007, asegura la planificación y la gestión de los mismos con el fin de la mejora continua. Anualmente se lleva a cabo una revisión general del sistema para comprobar que se cumple con los requisitos y estándares establecidos y determinar su eficacia, así como la identificación de aspectos a mejorar.

La creatividad y la innovación se desarrollan mediante su correspondiente Plan, que permite anticiparse e identificar la creación de nuevos servicios o la mejora en el desarrollo de los ya existentes. Para ello, también se cuenta con mecanismos de análisis de información externa, del posible impacto de estos cambios e innovaciones y para la planificación de los recursos necesarios. Los servicios se diseñan en base a las necesidades y expectativas de los grupos de interés y en consonancia con la estrategia de la BUG, implicando a usuarios y colaborando con proveedores en su identificación y mejora.

El compromiso para asegurar la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios se materializa en la publicación de la Carta de Servicios, que incluye los servicios fundamentales y sus compromisos asociados. Dichos compromisos son medidos a través de indicadores y los resultados obtenidos se comunican en abierto a través de la página web.

Para la promoción de sus recursos y servicios, la BUG posee una serie de canales de comunicación y difusión establecidos en función de las distintas necesidades de sus grupos de interés: campañas de marketing, noticias en medios de comunicación, cartelera, pantallas informativas, redes sociales, actividades formativas, etc. La evaluación de estas acciones de difusión se lleva a cabo por el grupo de mejora de Redes Sociales, Marketing y Comunicación.

Finalmente, las consultas y sugerencias de los usuarios son respondidas a través de diversos medios: página web, sistema de quejas y sugerencias, desideratas, propuestas, comentarios en encuestas, organización de grupos focales, etc. Todos estos mecanismos hacen posible el conocimiento de su satisfacción con los servicios ofrecidos, así como la detección de sus necesidades y expectativas. El análisis de encuestas y la organización de grupos focales proporcionan una información muy directa acerca de la percepción que poseen de la Biblioteca. Los resultados obtenidos en este sentido también demuestran tendencias positivas o sostenidas a lo largo del tiempo, alcanzando una posición muy óptima en relación a organizaciones similares y consiguiendo normalmente las metas propuestas.

MEJORAS CONSEGUIDAS

Muchos de los puntos fuertes obtenidos que se han mencionado tuvieron su origen en áreas de mejora en las que era necesario trabajar, debido a que no existían o simplemente, se trataba de aspectos que no estaban lo suficientemente documentados o desarrollados. Estos aspectos han ido siendo detectados tras los procesos de evaluación, tanto interna como externa y a partir del análisis de la información obtenida a través de los diferentes mecanismos adoptados para ello como los comentarios de encuestas, las sugerencias de usuarios, la información cualitativa de gran interés que se extrae a partir de los grupos focales, etc. Sistemáticamente, a principios de cada año, se elabora un plan de mejora que incluye las áreas de mayor prioridad y los grupos de mejora responsables de abordar cada una de ellas. Por este motivo, los grupos de mejora no son estáticos en la BUG, ni cuantitativa ni cualitativamente, sino que según cada plan de mejora establecido, se modifican, se eliminan o se crean nuevos en función de la naturaleza del trabajo a realizar.

En la siguiente tabla se presentan algunas de las acciones de mejora, clasificadas por áreas en las que existían aspectos a reforzar y que posteriormente dieron lugar a prácticas estructuradas y ya consolidadas. Muchas de estas actuaciones terminaron considerándose fortalezas importantes en los sucesivos procesos de evaluación externa.

Fortalezas con origen en áreas de mejora detectadas

AREA A REFORZAR	ACCION DE MEJORA YA IMPLANTADA	AÑO
Modelo de Liderazgo	Guía de Liderazgo	2013
	Código Ético	2014
Estrategia	Revisión de la Misión y la Visión	2015
Gestión de riesgos	Plan de Reputación Corporativa	2013
	Informe de Análisis de Riesgos	2016

AREA A REFORZAR	ACCION DE MEJORA YA IMPLANTADA	AÑO
Gestión del conocimiento	Metodología para sistematizar el proceso del conocimiento	2012
Benchmarking	Comparativas externas	2012
	Buenas practicas externas	2014
Comunicación	Sistemas de Comunicación interna y externa Comunicación y difusión del Plan Estratégico Sistemática de promoción de productos y servicios	2012
	Revisión del Plan de Comunicación	2013
	Redes sociales como medio de difusión Compartir buenas practicas internas Mayor visibilidad de las herramientas de comunicación con los usuarios Evaluación de la comunicación y difusión de productos y servicios	2014
	Plan de Reuniones Boletín informativo mensual	2016
Participación	Nuevos grupos de mejora	2012
	Informes de actividad de los grupos de mejora	2013
	Reestructuración y mayor participación en los grupos de mejora Alta implicación del personal en proyectos comunes	2014
	Medición de la valoración de la participación	2015
Reconocimiento	Plan de Reconocimiento	2014
	Jornada de Buenas Prácticas	2016
Alianzas	Gestión de alianzas	2012
	Mapa de alianzas	2013
	Nuevos acuerdos y colaboraciones	2015
Creatividad e Innovación	Informes de evaluación de proyectos	2014
	Plan de Creatividad e Innovación	2014
	Plan Tecnológico Esfuerzos en ampliación y adecuación de espacios	2015
Sociedad	Colaboración con otros colectivos sociales	2014
Procesos	Revisión general del sistema de gestión	2016
Cuadro de Mando Integral	Mejora del Cuadro de Mando Integral Recopilación sistemática de datos	2012
Grupos de interés	Información sobre necesidades y expectativas de los grupos de interés	2012
	Análisis pormenorizado de los resultados procedentes de la percepción de usuarios	2014
	Mejoras procedentes de encuestas y sugerencias	2013
	Conclusiones y mejoras a partir de grupos focales Nuevos servicios de valor añadido	2015

CONCLUSIONES

La Biblioteca Universitaria de Granada ha apostado desde el año 2003 por la cultura de la calidad y la excelencia, siendo el único servicio de la UGR que decidió continuar con su proceso de evaluación, optando desde 2009 por la implantación de su sistema de gestión siguiendo el Modelo EFQM. Desde entonces, ha estado sometida a un proceso sistemático de continuas autoevaluaciones y evaluaciones externas que le han permitido abordar constantemente planes de mejora completos desarrollados mediante el trabajo eficaz en grupos de mejora y equipos. Como ya se ha indicado, a pesar de que este trabajo colaborativo en equipos ya se estableció tras la primera evaluación de 2004, es a partir de la utilización del Modelo EFQM cuando se implanta esta sistemática de manera estructurada y definitiva.

La trayectoria experimentada por la BUG durante estos últimos siete años (2010-2016) ha sido muy positiva y ha supuesto una enorme evolución en el desarrollo de su gestión, de los servicios que presta y de las numerosas actividades que organiza, manteniendo siempre una clara orientación hacia la satisfacción de sus usuarios. Esta evolución y los logros obtenidos han conseguido situarla como referente, tanto dentro del entorno de la Universidad de Granada como en el entorno profesional externo.

Desde nuestra experiencia, para que este proceso de evaluación continua sea posible, viable y eficaz, deben intervenir una serie de requisitos clave imprescindibles:

- Implicación de la Dirección. En la BUG, la propuesta inicial de abordar la evaluación siguiendo el Modelo EFQM partió de la Dirección, que desde el comienzo del proceso ha participado de manera activa implicando y motivando al resto del equipo.
- Participación del personal. La implicación del equipo de empleados es fundamental. La BUG cuenta con una plantilla de profesionales con un alto sentido de pertenencia a la organización, que ha creído siempre en el proyecto, involucrándose de manera activa y participando en autoevaluaciones, grupos de mejora, equipos de trabajo, actividades sociales, nuevos proyectos, etc.
- Planes y Grupos de mejora. Es necesaria la existencia de un comité o una comisión interna constituida por miembros de la plantilla, que lleven a cabo las sucesivas autoevaluaciones y la organización de una serie de grupos de mejora que permitan abordar los planes de mejora surgidos, tanto de estas evaluaciones internas como de las realizadas por los equipos de evaluadores externos.
- Metodología de trabajo. Resulta fundamental adoptar esta sistemática de trabajo orientada a la mejora continua y al compromiso con la satisfacción de los grupos de interés.

Realizando un análisis de la evolución experimentada desde la adopción del Modelo EFQM, podemos concluir mencionando una serie de beneficios que nos ha aportado este sistema:

- Mejorar la imagen y el prestigio de la BUG tanto a nivel institucional como externo
- Obtener una visión muy global de la BUG a todos los niveles, gracias a los procesos de diagnóstico y autocrítica exhaustivos que se llevan a cabo y que nos permiten la identificación continua de oportunidades de mejora.
- Recibir un valioso feedback acerca de los puntos fuertes, áreas de mejora y buenas prácticas que identifican los diferentes equipos de evaluadores externos.
- Crear un clima laboral positivo mediante la motivación, la participación, la colaboración y el intercambio de ideas entre el personal que compone la plantilla.
- Establecer la posición que ocupa la BUG en relación a otras bibliotecas universitarias y organizaciones referentes para poder compararse y aprender.
- Difundir nuestra experiencia y compartir buenas prácticas pudiendo servir de apoyo a otras organizaciones.

Actualmente, la biblioteca universitaria no puede ser un ente estático, sino que por el contrario, debe mantenerse en continua evolución, adaptándose con agilidad a los cambios, observando su entorno y ofreciendo nuevos servicios o mejorando los existentes para satisfacer las nuevas necesidades y expectativas de sus usuarios. En definitiva y, desde la experiencia de la Biblioteca Universitaria de Granada, podemos afirmar que la elección de abordar un proceso de evaluación siguiendo el Modelo EFQM supone, en principio, un reto importante y, posteriormente, exige el mantenimiento de un compromiso mediante la consolidación de una cultura de mejora continua y la búsqueda constante de la satisfacción de usuarios y demás grupos de interés.

BIBLIOGRAFÍA

Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios (CPMCS) que presta el Personal de Administración y Servicios (PAS) de las Universidades Públicas de Andalucía. (Acuerdo firmado el 18 de mayo de 2007).

Decreto 231/2011, de 12 de julio, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad de Granada. (BOJA núm. 147, de 28 de julio de 2011).

Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. (BOE» núm. 89, de 13 de abril de 2007).

Plan Andaluz de Calidad de las Universidades. UCUA, 2003.

Real Decreto 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades (Vigente hasta el 29 de Noviembre de 2003).

Resolución de 24 de junio de 2008, del Rector de la Universidad de Granada, por la que se aprueba el Reglamento de Cartas de Servicios de la Universidad de Granada. (BOJA 148, de 25 de julio de 2008).

RUIZ MORENO, A. et al. "Unidades administrativas y servicios en la Universidad de Granada: el compromiso con una gestión de calidad". En: *Evaluación y calidad en la Universidad: Simposio Internacional*, (Huelva, 27 y 28 de septiembre de 2010). Huelva, 2010, p. 888-898. ISBN 978-84-92944-18-7.

UNIVERSIDAD DE GRANADA. Biblioteca Universitaria. Memoria de solicitud del Sello de Excelencia Europea 400+. 2010. (http://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr/evaluacion/memoria_efqm_400/%21)

UNIVERSIDAD DE GRANADA. Biblioteca Universitaria. Memoria de solicitud del Sello de Excelencia Europea 500+. 2012. (http://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr/evaluacion/memoria500/%21?)

UNIVERSIDAD DE GRANADA. Biblioteca Universitaria. Memoria EFQM 2016. 2016 (http://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr/evaluacion/efqm-500/memoria5002016renovacion)

UNIVERSIDAD DE GRANADA. *Guía para la Elaboración de Cartas de Servicios*. Granada: Universidad de Granada, 2008. ISBN-13: 978-84-691-4308-7.