



*ugr*

Universidad  
de Granada

## Tema 8: Calidad y evaluación en la Biblioteca Universitaria de Granada

### Índice

#### **8.1. Calidad: Norma ISO y gestión por procesos**

8.1.1. Concepto de Calidad

8.1.2. La Norma ISO 9001

8.1.3. Gestión por procesos

#### **8.2. Documentación asociada a los procesos**

#### **8.3. No Conformidades**

#### **8.4. Auditorías**

#### **8.5. Indicadores**

#### **8.6. Cartas de Servicios en la Universidad de Granada**

#### **8.7. El Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria**

#### **8.8. El Modelo EFQM de Excelencia**



## 8.1. Calidad: Norma ISO y gestión por procesos

### 8.1.1. Concepto de Calidad

La Calidad se ha desarrollado históricamente en el mundo privado (los grandes precursores son estadísticos, ingenieros o técnicos) pero en las últimas décadas se ha adentrado irreversiblemente en lo público. El ciudadano de la sociedad actual ya no demanda sólo servicios, sino que exige que estos se desarrollen con economía, celeridad y eficacia.

El Sistema Universitario actual también se ha visto inmerso en la llamada “Revolución de la Calidad” en el sector público. El *Espacio Europeo de Educación Superior* convierte al alumnado en el centro del sistema y el Proceso de Bolonia terminó forzando a las universidades a apostar definitivamente por una *Cultura de Calidad*, tal y como queda reflejado en la normativa universitaria:

- El artículo 31 de la Ley Orgánica de Universidades define la Garantía de la Calidad como fin esencial de la política universitaria.
- El artículo 82 de la Ley Andaluza de Universidades define la calidad del sistema universitario en función de su capacidad para formar ciudadanos que puedan desempeñar una actividad relevante, y debe manifestarse tanto en resultados como en la excelencia de procesos.

### 8.1.2. La Norma ISO 9001

Esta Norma especifica los requisitos para establecer un Sistema de Gestión de la Calidad. Como todas las Normas ISO (Organización Internacional de Normalización), la 9001 puede ser utilizada en todos los ámbitos, tanto del sector público como del privado. Es la única de las Normas ISO 9000 que tiene carácter certificable, es decir, que su aplicación debe ser confirmada por una entidad independiente. Puede ser aplicada en una organización, de cualquier tipo o tamaño, que aspire a aumentar la satisfacción de sus clientes/usuarios, cumpliendo los requisitos legales y reglamentarios, mediante la aplicación eficaz del sistema. La Norma ISO 9001 no establece un gran número de requisitos, únicamente las líneas generales de cualquier Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que la organización

debe adecuar el contenido de la norma a su propio funcionamiento interno y no al contrario.

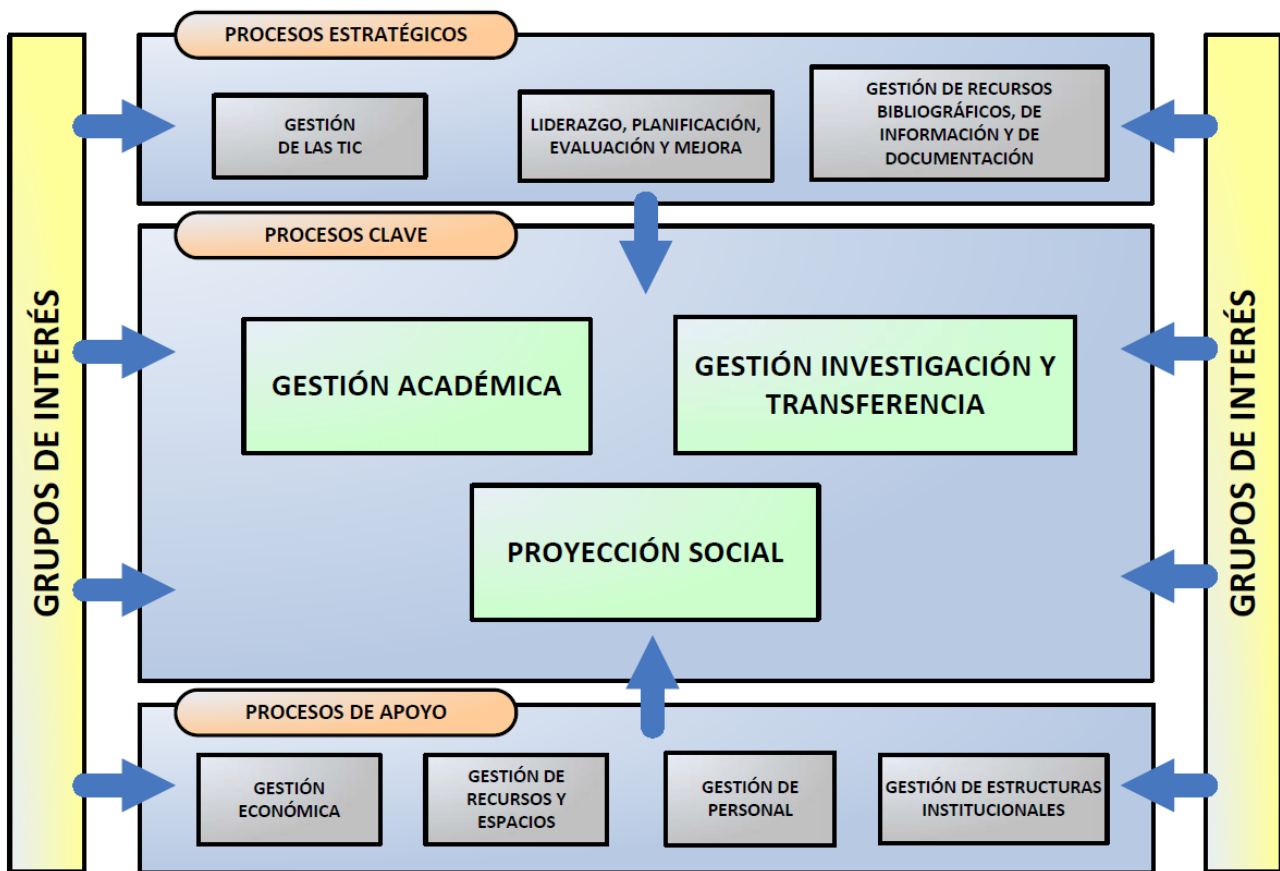
### 8.1.3. Gestión por procesos

Cuando una organización decide adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad, el primer paso es impulsar la Gestión por Procesos, es decir, considerar sus actividades relacionadas y agrupadas entre sí, de manera que cada una de ellas vaya aportando valor al servicio o producto que ofrece.

La *Gestión por Procesos* tiene lugar en cuatro etapas:

#### 1) **Identificación:**

- Identificar cuáles son las actividades que desarrolla la organización.
- Organizarlas en los procesos en los que intervienen (identificando previamente los procesos existentes).
- Realizar un listado completo de los procesos.
- Clasificar los procesos en:
  - **Procesos estratégicos:** son procesos de planificación, que repercuten a medio y largo plazo en los resultados de la organización.
  - **Procesos clave:** son procesos fundamentales de los que depende que la organización pueda cumplir su misión.
  - **Procesos de apoyo:** Son procesos necesarios para el funcionamiento correcto de los procesos clave.
- Determinar la secuencia de los mismos.
- Representar el **Mapa de Procesos**.



Mapa de procesos de la Universidad de Granada

2) **Descripción:** Describir las actividades que tienen lugar en cada proceso, definiendo claramente el objeto del proceso, las responsabilidades, la primera y última actividad, los proveedores y clientes que intervienen, así como las entradas y las salidas del proceso. Los procesos se suelen documentar a través de Procedimientos, que especifican la forma de llevarlos a cabo.

3) **Medición:** Conocer los resultados que se están obteniendo y garantizar que los procesos se encuentran controlados. Para realizar la medición de un proceso se utilizan los *Indicadores*.

4) **Mejora:** Analizar los datos recopilados en la medición para:

- Determinar si se logran los objetivos planificados.
- Decidir dónde existen oportunidades de mejora.



## 8.2. Documentación asociada a los procesos

La documentación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos debe ser la necesaria para asegurar que estos sean eficaces y el acceso a la misma debe ser fácil. Toda la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad de Granada se encuentra alojada en la *Plataforma Web de Evaluación de Servicios*, a la que se accede introduciendo un nombre de usuario y una contraseña, que será diferente según la unidad o servicio y el rol que tenga cada persona (administrador o usuario).

La Biblioteca Universitaria obtuvo el Certificado ISO 9001 en el año 2007, renovándolo durante 3 ciclos hasta 2016 (cada ciclo tiene una duración de 3 años).

FECHA	FASE	CICLO
2007	Certificación	Obtención Certificado
2008	1er Seguimiento	1er Ciclo
2009	2º Seguimiento	
2010	Renovación	
2011	1er Seguimiento	2º Ciclo
2012	2º Seguimiento	
2013	Renovación	
2014	1er Seguimiento	3er Ciclo
2015	2º Seguimiento	
2016	Renovación	

Durante todo este tiempo, el Sistema de Gestión de Calidad de la Biblioteca fue madurando, estableciendo cada año nuevos *Objetivos*, mejorando la definición de *Indicadores* y por tanto, el control de sus procesos, resolviendo incidencias y *No Conformidades* y definiendo *Acciones de Mejora* tanto correctivas como preventivas.

A partir de 2017 se integra, junto con los demás Servicios y Unidades de la Universidad de Granada, en el Sistema de Calidad único, con el fin de considerarlos en conjunto y simplificar y potenciar lo que realmente aporta valor a todos los grupos de interés de la UGR.



Los documentos que integran el sistema de Gestión de Calidad de la Universidad de Granada son los siguientes:

1. **Mapa de Procesos:** documento que identifica los procesos que se llevan a cabo y la interacción entre ellos, clasificándolos en procesos estratégicos, clave y de apoyo.
2. **Manual de Calidad:** documento base del sistema de gestión de calidad de la Universidad de Granada.
3. **Política de calidad:** documento general para toda la Universidad que establece el compromiso de ésta con la gestión de la calidad y la mejora continua de su actividad. Normalmente se hace pública, a través de la página Web o a través de un tablón de anuncios.
4. **Procedimientos e instrucciones generales:** procedimientos generales obligatorios requeridos por la Norma ISO 9001, que afectan a todo el sistema.
5. **Procedimientos operativos:** documentos específicos definidos por la Biblioteca que tienen como objeto documentar los procesos que realiza.
6. **Instrucciones operativas:** Documentos específicos de la Biblioteca que describen con detalle una tarea muy concreta.
7. **Formatos:** documentos con formato normalizado para los registros de actividad.
8. **Registros:** documentos, en papel o en formato electrónico, que evidencian el desarrollo de una actividad. Aparecen referenciados en cada procedimiento e instrucción técnica.
9. **Manuales operativos:** documentos de consulta para uso interno del personal de la Biblioteca, que complementan a los procedimientos específicos.

Todos los documentos, excepto los registros de la Biblioteca Universitaria, constan de número de revisión y de fecha de aprobación. Estos datos nos indican cuándo se ha revisado por última vez el documento y, por tanto, cuál es la última versión. Es aconsejable entrar siempre a la Plataforma de Evaluación de Servicios para la consulta de la documentación, ya que de este modo, nos aseguramos que estamos consultando la versión vigente.



### 8.3. No Conformidades

Una No Conformidad es el incumplimiento de un requisito de la Norma ISO o del sistema de la propia organización, aunque habitualmente suele tratarse de cualquier incidencia o problema detectado en el desarrollo diario de una actividad.

La detección de estas incidencias permite resolver los problemas identificando y eliminando sus causas para poder evitar que vuelvan a producirse, no reaccionando solamente cuando estos ocurran. Su revisión periódica permite comprobar que se han solucionado tanto los problemas aparecidos como sus causas.

### 8.4. Auditorías

Las auditorías de calidad se realizan en los distintos Centros de la Universidad de Granada para determinar que:

- El Sistema de Gestión de Calidad es conforme con los requisitos de la Norma, está implantado de forma correcta y se mantiene de manera eficaz.
- Qué posibles acciones de mejora o correcciones se pueden aplicar al Sistema.

Anualmente, se realiza una auditoría interna y una auditoría externa, con el objeto de obtener la certificación de conformidad con la Norma ISO 9001.

La **Auditoría Interna** se puede realizar por la propia institución o por una empresa en su nombre. En las semanas anteriores al proceso de auditoría interna, se prepara toda la documentación necesaria, revisando aquellos aspectos del sistema que lo requieran.

La **Auditoría Externa** siempre se lleva a cabo por una organización auditora independiente y acreditada para proporcionar la certificación de conformidad con la Norma ISO 9001. En el proceso previo a la auditoría externa se resuelven las incidencias (No Conformidades y Observaciones) encontradas durante la Auditoría Interna.

### 8.5. Indicadores

El Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 de la Universidad de Granada, se basa en la *Gestión por Procesos*. Los procesos de la Biblioteca se encuentran representados en su



*Ficha de Procesos.* Cada uno de ellos debe tener definido al menos un indicador, para permitir su medición en el tiempo.

Los indicadores utilizados en el ámbito de ISO 9001, son indicadores de proceso, es decir, miden la eficacia y/o eficiencia de un proceso. Es necesario que se puedan obtener y medir fácilmente y, además, deben ser objetivos, precisos y fiables.

Para definir indicador de proceso en la Universidad de Granada se deben indicar los siguientes datos:

- **Definición:** Descripción del indicador
- **Responsabilidad:** Persona encargada de su medición
- **Proceso:** Proceso que mide
- **Fórmula de cálculo:** Fórmula matemática para obtener el resultado del indicador
- **Unidad de medida:** porcentaje, días, número, etc.
- **Frecuencia de medición:** mensual, semestral, anual, etc.
- **Estándar:** Valor mínimo o máximo que nos exigimos.

<b>Definición</b>	Porcentaje de documentos servidos en un máximo de 6 días en período lectivo
<b>Responsabilidad</b>	Jefe del Servicio de Adquisiciones
<b>Proceso asociado</b>	Préstamo interbibliotecario
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(\text{N}^{\circ} \text{ de documentos servidos en 6 días o menos} / \text{N}^{\circ} \text{ de documentos servidos}) * 100$
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Estándar</b>	80

*Ejemplo de definición de indicador en la Biblioteca*

Para asegurar el control de sus procesos, la Biblioteca cuenta con un conjunto de indicadores, al que se le realiza un seguimiento periódico. Durante este seguimiento, se observan los valores obtenidos y se comprueba si se cumplen los estándares establecidos,





para adoptar acciones correctivas cuando sea necesario. El seguimiento de indicadores también se realiza a través de la Plataforma Web de Evaluación de Servicios.

## 8.6. Cartas de Servicios en la Universidad de Granada

Las Cartas de Servicios de la Universidad de Granada son un documento público, aprobado por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Granada y publicado en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, por lo que su cumplimiento es obligatorio.

A nivel autonómico, están reguladas por el Decreto 177/2005 de 19 de Julio, cuyas directrices se han recogido en el **Reglamento de Cartas de Servicios de la Universidad de Granada**. Dicho Reglamento establece la estructura y contenido de las Cartas de Servicios y los mecanismos internos para su elaboración, aprobación, publicación, actualización, seguimiento y suspensión.

Con la implantación de las Cartas de servicios se pretende:

- Fomentar una cultura basada en la calidad en la UGR.
- Mejorar los servicios estableciendo unos compromisos de calidad.
- Implantar una metodología de mejora continua en la prestación de servicios de la Universidad de Granada.
- Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios.

Mediante este documento se consigue acercar los servicios públicos a la ciudadanía, explicando: los servicios ofrecidos, los derechos de los usuarios y los compromisos de calidad que asumen dichos servicios.

Las Cartas de Servicios de la Universidad de Granada se organizan en 3 apartados:

- Datos de carácter general:** datos identificativos, servicios que se prestan derechos de los usuarios, sugerencias y reclamaciones, direcciones y formas de acceso
- Compromisos de calidad:** compromisos e indicadores asociados
- Datos complementarios:** horarios y otros datos de interés



Son una herramienta muy potente de comunicación entre la Administración y la ciudadanía. Su intención es crear canales de confianza, puesto que en este documento no solo se les dice a nuestros usuarios lo que hacemos, sino que le decimos cómo lo hacemos. Esta garantía ofrecida a la ciudadanía, se pone de manifiesto a través de la definición de *Compromisos de Calidad*, que tienen que ser alcanzables y realistas, estar orientados a los usuarios, incluir un objetivo y estar vinculados a un indicador para comprobar su seguimiento.

### 8.7. El Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria

Un Plan Estratégico es un documento que refleja cual va a ser la estrategia a seguir a medio plazo, generalmente entre 1 y 5 años. Debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance los objetivos que se plantea.

El Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria se define para un período de cuatro años, llevándose a cabo un seguimiento anual que permite comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos. En el mismo, se incluye la siguiente información:

- **Misión:** “la gestión de los recursos de información necesarios para que la Comunidad Universitaria pueda cumplir sus objetivos en materia de docencia, gestión, estudio, investigación y extensión universitaria, siendo su finalidad principal facilitar el acceso y la difusión a dichos recursos. La Biblioteca Universitaria colabora en los procesos de creación del conocimiento a fin de contribuir a la consecución de los objetivos esenciales de la Universidad, llevando a cabo las actividades que esto implica de forma sostenible y socialmente responsable.”
- **Visión:** *¿Cómo queremos que nos vean?* “Como un Centro de Recursos para el Aprendizaje, la Investigación y la Gestión (CRAI), en un entorno dinámico en el que se integren todos los materiales que dan soporte al aprendizaje y la investigación universitaria actual.”



- **Valores:** (*Nuestros compromisos*)
  - **Calidad:** Ofrecer a nuestros usuarios servicios de excelencia.
  - **Visibilidad:** Contribuir a difundir los resultados de la investigación que se produce en la Universidad de Granada.
  - **Accesibilidad:** Facilitar el acceso a nuestros espacios, servicios, nuestra página Web.
  - **Comunicación:** Establecer canales de comunicación con nuestros usuarios.
  - **Acceso libre:** Adherirnos a las propuestas existentes en este marco, para poder compartir el conocimiento.
  - **Profesionalidad:** Comprometernos a desarrollar las competencias profesionales de nuestra plantilla.
  
- **Líneas estratégicas:** definidas como ejes estratégicos. Cada eje estratégico cuenta con una serie de objetivos estratégicos (*qué queremos conseguir*) y cada objetivo estratégico cuenta a su vez con una serie de objetivos operacionales o acciones (*cómo lo vamos a conseguir*). El Plan correspondiente a 2016-2019 incluye los siguientes ejes estratégicos:
  1. **Aprendizaje, Docencia y Aprendizaje:** Conseguir un mayor aprovechamiento de los recursos de la Biblioteca. Avanzar hacia la inclusividad en la Biblioteca atendiendo a las directrices generales de la Universidad.
  2. **Investigación y Transferencia del Conocimiento:** Que la Biblioteca se convierta en referente dentro de la Universidad en la difusión en acceso abierto de la producción científica.
  3. **Gestión y Organización:** Convertirnos en una herramienta útil para la gestión y el funcionamiento de los servicios de la Universidad de Granada.
  4. **Personas:** Lograr una comunicación interna fluida y eficaz que mejore las relaciones interpersonales, claves para mejorar el ambiente laboral.
  5. **Alianzas, Cooperación y Sociedad:** Que la Biblioteca Universitaria se convierta en un agente de implicación social de la UGR.



6. **Mejora Continua y Prospectiva:** Cerrar el ciclo de calidad para lograr el aprendizaje continuo dentro de la Biblioteca.

El Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria se puede consultar en su página web:

apartado *La Biblioteca de la UGR / Normativa*

([http://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca\\_ugr/normativa](http://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr/normativa))

### 8.8. El Modelo EFQM de Excelencia

La Calidad Total es una filosofía que busca la excelencia en los resultados de las organizaciones, teniendo en cuenta todos los factores, internos y externos, que conducen al éxito.

**EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)** es una organización que se dedica a hacer tangibles los principios de la calidad total para que sean aplicables a las organizaciones. Para ello, desarrolló un Modelo de Excelencia que permitiera reconocer y fomentar el éxito sostenido y aportar directrices para quienes tratan de alcanzarlo.

Algo excelente es algo que se diferencia del resto por aportar valor añadido, por ser reconocido como bueno, por su capacidad, por su impacto, pero también por el camino seguido para alcanzar esos resultados.

EFQM establece que *“las Organizaciones Excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés”*.

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en 8 Conceptos Fundamentales conectados entre sí, que describen las características de una cultura excelente y que constituyen un lenguaje común para la organización que decide desarrollar el Modelo.

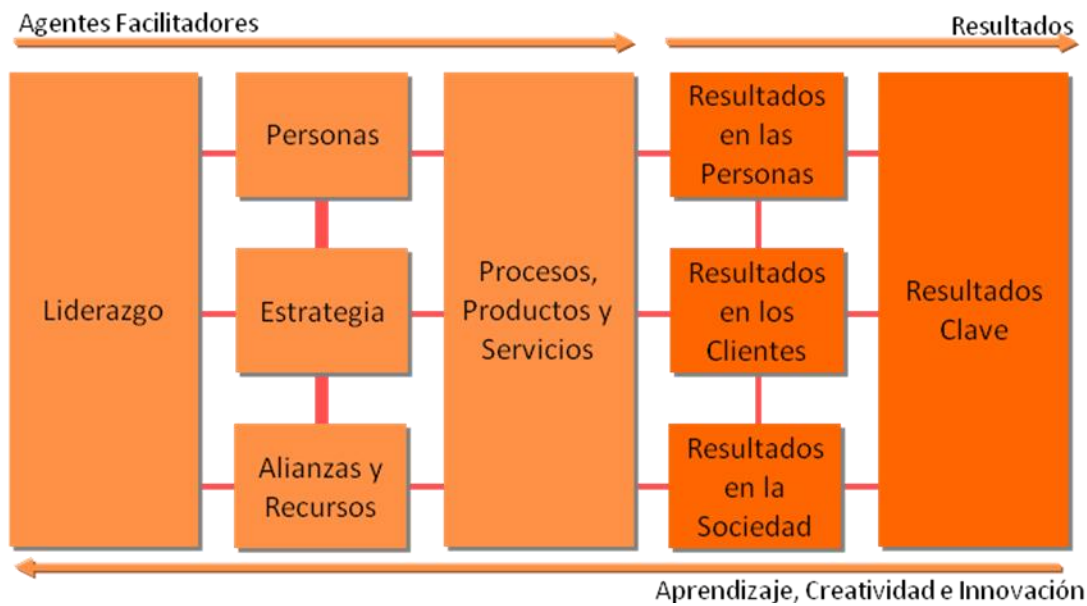


*Fuente: Club Excelencia en Gestión*

El Modelo EFQM se estructura en 9 criterios:

- 5 “**Agentes Facilitadores**”, que tratan sobre lo que la organización hace.
- 4 “**Resultados**”, que tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra.

Los Resultados son consecuencia de los Agentes Facilitadores, y estos mejoran utilizando la información procedente de los Resultados, tal y como representa el siguiente gráfico:



Fuente: Club Excelencia en Gestión

Cada uno de estos criterios se desarrolla en detalle en un número de **Subcriterios**, que describen con mayor profundidad lo que debe cumplir una organización excelente, y por tanto, lo que debe tenerse en cuenta al llevar a cabo la evaluación.

AGENTES FACILITADORES	
<b>1</b>	<b>LIDERAZGO</b>
1a	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
1b	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento
1c	Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
1d	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
1e	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.
<b>2</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
2a	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.
2b	La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
2c	La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
2d	La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.
<b>3</b>	<b>PERSONAS</b>
3a	Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.
3b	Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.
3c	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
3d	Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.
3e	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Ejemplo de subcriterios pertenecientes a los criterios 1, 2 y 3



Los **Sellos de Excelencia Europea** se obtienen según el siguiente esquema de reconocimiento:



Es habitual que las organizaciones se planteen el dilema de la implantación de un Modelo basado en ISO 9001 o en EFQM. En el sistema universitario español existen ejemplos de la aplicación de ambos modelos.

En la Universidad de Granada, desde 2001 a 2006, en el marco del Plan Andaluz de Calidad en las Universidades, algunas Unidades, entre ellas la Biblioteca, siguieron un *Proceso de Evaluación Institucional* basado en el Modelo EFQM, que posteriormente derivó en el diseño de Planes de Mejora, cuya consecución estaba comprometida a través de la firma de Contratos-Programa.

Además, con la aprobación de los *Acuerdos de Homologación* de Baeza, la Universidad de Granada procedió al desarrollo e implantación de un Sistema de Calidad certificable por la Norma ISO 9001 en los servicios y unidades de gestión, con objeto de sentar las bases de la *Gestión por Procesos*.

De este modo, en el año 2007, la Biblioteca certificó su sistema de gestión de calidad según la Norma ISO 9001, renovando sistemáticamente su certificado hasta 2016. En 2017 pasa a integrarse, junto con todos los demás servicios de la Universidad de Granada, en el sistema de gestión de calidad único. En 2010, decidió efectuar una nueva evaluación y presentarse al Sello de Excelencia Europea 400+. Una vez conseguido, en 2012 la Biblioteca decide presentar la candidatura esta vez para la obtención del Sello EFQM 500+, máxima puntuación otorgada en España. Este Sello de Excelencia Europea 500+ se renueva cada dos años y ha sido revalidado ya en dos ocasiones (en 2014 y en 2016).



ugr

Universidad  
de Granada

La Biblioteca Universitaria ha sido la única Unidad de la Universidad de Granada que ha apostado por el *Modelo EFQM de Excelencia*, manteniendo a la vez el Certificado ISO 9001. Esto pone de manifiesto que ambos sistemas no son incompatibles, pudiendo incluso ser beneficioso para la organización mantener las ventajas de cada modelo.

EFQM se diferencia fundamentalmente en que:

- aporta un conocimiento más profundo de la organización y de su sector,
- utiliza un enfoque mucho más amplio, contemplando las organizaciones desde un punto de vista global y completo.
- amplía su enfoque a todos los grupos de interés, incluyendo entre estos a la sociedad.
- permite comparar nuestra organización con otras.

Las memorias presentadas para la obtención y revalidación del Sello de Excelencia pueden consultarse en la página web de la Biblioteca: apartado *La Biblioteca de la UGR / Evaluaciones*.





ugr

Universidad  
de Granada

## Bibliografía:

Club Excelencia en Gestión. *Guía esquema de reconocimiento “Sello de Excelencia Europea”*.

Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Andaluza de Universidades. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, n. 8 de 11 de enero de 2013*

Gil Reyes, J.C. (2012). *Calidad en la Biblioteca: cuestiones prácticas*.

Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. *Boletín Oficial del Estado, n. 307 de 24 de diciembre de 2001*.

Universidad de Granada. *Guía para la elaboración de cartas de servicios*. Granada: Universidad de Granada. ISBN-13: 978-84-691-4308-7

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. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, n. 148 de 25 de julio de 2008*

Resolución de 5 de diciembre de 2013, de la Universidad de Granada, por la que se aprueban las modificaciones de las Cartas de Servicios de las Unidades Funcionales y Servicios de la Universidad de Granada. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, n. 247 de 19 de diciembre de 2013*

Universidad de Granada. (2010). *Guía para el seguimiento de cartas de servicios de la Universidad de Granada*.