

Universidad de Almería. Biblioteca Nicolás Salmerón

Memoria para el puesto de Administrador de Análisis y Evaluación de Recursos y Servicios

Marina Jiménez Rodríguez
13/05/2011

Índice

1. El análisis y la evaluación de los recursos y servicios bibliotecarios.....	p.2
1.1. La evaluación en la biblioteca universitaria.....	p.2
1.2. Razones para evaluar.....	p.5
2. El Administrador de Análisis y Evaluación de Recursos y Servicios. Competencias, tareas y responsabilidades del puesto.....	p.7
2.1. Apoyo a las Áreas y a la Dirección.....	p.8
2.2. Competencias del Administrador de Análisis y Evaluación de Recursos y Servicios	p.9
3. Propuesta organizativa para la evaluación en la BUNS.....	p.12
3.1. Definición de un sistema centralizado de recogida de datos.....	p.12
3.2. La evaluación como proceso soporte.....	p.18
3.3. Benchmarking y buenas prácticas en la BUNS.....	p.20
3.3.1. REBIUN y el benchmarking	p.20
3.3.2. Beneficios del benchmarking para la BUNS.....	p.21
3.3.3. Puesta en marcha del benchmarking. Un ejemplo para explicar la herramienta.....	p.22
3.4. La satisfacción de los usuarios.....	p.24
3.4.1. Tipos de usuarios.....	p.24
3.4.2. Herramientas evaluar la satisfacción de los usuarios.....	p.26
3.5. La evaluación de la formación de usuarios.....	p.29
3.6. Evaluación del uso de la colección.....	p.32
4. Conclusiones.....	p.36
5. Bibliografía.....	p.37

Anexo

1. El análisis y la evaluación de recursos y servicios bibliotecarios

1.1. La evaluación en la biblioteca universitaria

La evaluación es un instrumento imprescindible para planificar y gestionar los procesos que desarrollan los distintos servicios de las Universidades. Uno de los compromisos de la Universidad es aumentar la satisfacción del cliente, mejorando los procesos y los resultados con la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la Norma ISO 9001:2008 y que tiene como referencia el modelo EFQM. La biblioteca universitaria debe contribuir a la mejora continua y a la consecución de los objetivos de la Política de Calidad de la Universidad, aportando herramientas que evalúen, con criterios de racionalización, los recursos (económicos, humanos e informativos) y los servicios, y que identifiquen las necesidades de los clientes y midan su satisfacción.

Como indica Lancaster¹, la evaluación no es un fin en sí misma y, por tanto, debe llevarse a cabo con unos objetivos predefinidos; se debe diseñar para responder a una serie de preguntas específicas y para conseguir datos que permitan realizar mejoras en el sistema. El proceso evaluador puede suponer una inversión importante en tiempo y trabajo, pero estará justificada si los resultados muestran lo que es necesario hacer para mejorar el servicio y adecuarlo a las necesidades y expectativas de los usuarios.

La evaluación se convierte así en un proceso continuo que afecta a toda la actividad de la biblioteca y no será algo puntual, sino que necesariamente va unido al proceso de planificación: nos informa de la eficacia y la eficiencia con que se logran las metas preestablecidas y nos permite identificar aquellas áreas que necesitan mejorar mediante la adopción de medidas correctoras.

En el Reglamento² de la Biblioteca Universitaria Nicolás Salmerón (en adelante BUNS) podemos observar que la evaluación es un proceso que debe estar presente en el servicio y así se expone que entre las funciones de su director están las de: “...Planificar, gestionar y evaluar el Servicio...”

El año 2010 fue la fecha límite para la implantación del **Espacio Europeo de Educación Superior** (EEES) que se inició con la Declaración de Bolonia de 1999. El reto para las bibliotecas universitarias era su integración como servicios clave en la transformación hacia el nuevo modelo educativo del EEES, así como responder a los objetivos del nuevo marco europeo de investigación. La prestación de un servicio óptimo de biblioteca en las universidades se considera un factor esencial de calidad del sistema universitario en el EEES.

En este nuevo contexto, la universidad, y dentro de ella la biblioteca universitaria, debe buscar la competitividad de las titulaciones y de sus servicios. Además se hace hincapié en la rendición de cuentas (*accountability*) y el buen gobierno, que se llevan a cabo mediante una planificación y gestión rigurosa de los recursos disponibles.

La importancia de la evaluación como instrumento para obtener y mantener la calidad de la universidad queda reflejada en la **Estrategia Universidad 2015**. Se trata de una iniciativa impulsada por el Gobierno de España, en colaboración con las comunidades autónomas y las universidades, cuyos objetivos son modernizar las universidades españolas mediante la promoción de la calidad y la excelencia en formación e investigación. Así mismo busca la internacionalización del sistema universitario español,

¹(Lancaster, 1996)

² Disponible en: <http://cms.ual.es/idc/groups/public/@serv/@biblioteca/documents/documento/regbib.pdf>

lograr una mayor visibilidad exterior y aumentar su implicación en el cambio económico basado en el conocimiento y en la mejora de la innovación.

La Estrategia Universidad 2015 se estructura en cuatro grandes ámbitos que a su vez se dividen en ejes estratégicos integrados por diversas líneas de actuación. Nos fijaremos en el tercer ámbito de actuación, *Fortalecimiento de capacidades*, y en uno de sus ejes, *Evaluación individual y colectiva*.

El documento reconoce que las universidades son las instituciones de la Administración Pública más evaluadas y donde los mecanismos de evaluación están más presentes en su propia actividad. Sin embargo, se señala que muchas de estas evaluaciones proporcionan información poco relevante para la rendición de cuentas, están muy atomizadas y conllevan cargas de trabajo y burocracia excesiva.

La Estrategia apuesta, por tanto, por incrementar la evaluación para conocer el impacto y los resultados de las distintas actividades universitarias, simplificar los procedimientos y cargas burocráticas de la evaluación, fomentar la rendición de cuentas y utilizar mecanismos que aporten información relevante y estratégica para el análisis y la toma de decisiones.

La **Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril**, que modifica a la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades expone en su *Preámbulo* el deber de las universidades de justificar su actividad ante la sociedad:

“...Así, las reformas están guiadas por la voluntad de potenciar la autonomía de las universidades, a la vez que se aumenta la exigencia de rendir cuentas sobre el cumplimiento de sus funciones...”

“... La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) tiene un papel muy importante en el binomio autonomía-rendición de cuentas. Para reforzar su papel dentro del sistema universitario, se autoriza su creación como agencia de acuerdo con la Ley de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos. Con ello, se facilita la coordinación en los procesos de garantía de calidad y la definición de criterios de evaluación...”

Así mismo en el Título V denominado *De la evaluación y acreditación*. En su artículo 31 apuesta por la garantía de la calidad en las universidades como fin esencial de la política universitaria. Entre los objetivos que se plantean para garantizar la calidad y en la que se hace referencia a la evaluación podemos citar:

“... a) La medición del rendimiento del servicio público de la educación superior universitaria y la rendición de cuentas a la sociedad.

b) La transparencia, la comparación, la cooperación y la competitividad de las Universidades en el ámbito nacional e internacional.

c) La mejora de la actividad docente e investigadora y de la gestión de las Universidades.

d) La información a las Administraciones públicas para la toma de decisiones en el ámbito de sus competencias...”

“... 2. Los objetivos señalados en el apartado anterior se cumplirán mediante el establecimiento de criterios comunes de garantía de calidad que faciliten la evaluación, la certificación y la acreditación de:

...

d) Las actividades, programas, servicios y gestión de los centros e instituciones de educación superior...”

A nivel andaluz el **Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2011**³ demuestra también la necesidad de rendir cuentas y supedita la financiación de las universidades a los logros obtenidos; así expone que “...las universidades deben financiarse más por lo que hacen que por lo que son, centrando la financiación más en los resultados pertinentes que en los insumos...”.

Además, señala al “aseguramiento de la calidad” como sistema de apoyo a la financiación basada en los resultados, que debe existir junto con la financiación básica y la competitiva; esta última centrada en sistemas de evaluación institucionales y en indicadores de rendimiento diversificados con objetivos claramente definidos, apoyados en evaluaciones comparativas internacionales, tanto para los insumos como para los resultados económicos y sociales⁴.

El **II Plan Estratégico de REBIUN (2007-2010)**, en su línea estratégica 3 denominada *REBIUN y la calidad*, establece como primer objetivo:

Evaluación y buenas prácticas: promover, difundir, liderar y compartir procesos de evaluación para mejorar, asegurar e incrementar la calidad de los servicios bibliotecarios, así como la eficacia y la eficiencia de los recursos asignados y rendición de cuentas a la institución.

Entre las tareas que REBIUN se propone, podemos citar:

- Participar y liderar proyectos de evaluación y acreditación que se implementen a nivel estatal.
- Colaborar en la elaboración de materiales y guías de evaluación.
- Revisar el Anuario Estadístico REBIUN. Disponer de una definición clara de los conceptos que recogen. Revisar las series existentes y determinar nuevas series.
- Definir procesos de retroalimentación del usuario (tratamiento de quejas y sugerencias, medición de la calidad de servicio, la satisfacción del cliente, etc.).
- Consensuar criterios y metodologías de aplicación para la evaluación de resultados de las bibliotecas.
- Desarrollar criterios y metodologías para comparar los resultados de las bibliotecas universitarias tanto españolas como extranjeras.
- Promover intercambios con otras bibliotecas para potenciar el benchmarking y las buenas prácticas.

En mayo de 2007 las universidades públicas andaluzas acordaron con las organizaciones sindicales más representativas el **Complemento de Productividad para la Mejora y la Calidad de los Servicios (CPMCS)**. Con él se pretende valorar e incentivar la contribución del personal de administración y servicios a la mejora continua y, por lo tanto, las áreas, servicios y unidades se someten a la evaluación de su funcionamiento. El CPMCS se articula en cuatro tramos o niveles y para poder superarlos en cada uno de ellos se exigen unos requisitos de cumplimiento.

La BUNS ha superado los tres primeros niveles y para superar el cuarto deberá someterse a la evaluación del desempeño de las personas que trabajan en el Servicio.

³ BOJA n. 146, de 25 de julio de 2007

⁴ (Fuentes Melero, 2010)

1.2. Razones para evaluar

Las razones para evaluar el funcionamiento de la biblioteca serán:

- **Medir la consecución de los objetivos** establecidos. La evaluación será la herramienta que nos servirá para comparar la actividad que realizamos con las metas que previamente nos hemos propuesto.
- La evaluación como instrumento para **diagnosticar los puntos débiles** del funcionamiento de la BUNS. En la gestión de un servicio como la BUNS es necesario conocer si los procesos implicados en la puesta a disposición de recursos y servicios se están realizando correctamente y de acuerdo con parámetros y normas preestablecidos. Lancaster plantea que la identificación de errores es el fin más importante de la evaluación. Mediante la “evaluación diagnóstica” detectaremos las anomalías y pondremos los medios para corregirla. Así, la evaluación sirve a la biblioteca para decidir qué acciones ejecutar para mejorar la eficacia de los servicios que se ofrecen.
- **Facilitar la toma de decisiones.** Uno de los motivos fundamentales de la evaluación es el obtener información que sirva de apoyo para la toma de decisiones por parte del equipo directivo de la biblioteca.
- **Justificar la existencia de recursos o servicios.** Los resultados de la evaluación pondrán en evidencia la calidad de los servicios o de los recursos y contribuirán a defender su continuidad y supone, en definitiva, un beneficio para los usuarios de la BUNS.
- **Los recortes y la justificación del gasto** exigen que la gestión de los recursos de la BUNS se base en criterios de eficacia, eficiencia y economía.
- La evaluación es **herramienta de retro-información.** El análisis de los resultados de la evaluación proporciona información para mejorar el rendimiento de los servicios; así, se establecerán indicadores que permitan ver cómo está funcionando la biblioteca en un determinado momento y además se podrán realizar comparaciones temporales y valorar cómo afectan los cambios a los servicios.
- Establecer la **comparación con otros sistemas.** La evaluación puede servir para crear estándares que sirvan de referencia para comparar la BUNS con otras bibliotecas universitarias
- La biblioteca debe **comprobar su capacidad de adaptación** al desarrollo tecnológico y a las nuevas necesidades de los usuarios. Es necesario estar al tanto de las novedades que se producen en el ámbito de la información y concretamente en el de las bibliotecas universitarias. Por tanto, es imprescindible el análisis de los nuevos recursos y de servicios que potencialmente pueden ser incorporados a la oferta de la biblioteca.
- Conocer el grado de **satisfacción de los usuarios.** En relación con lo expresado en el punto anterior, hay que tener en cuenta que la biblioteca no sólo debe evaluarse en relación con las demandas expresadas por los usuarios, pues también hay necesidades que éstos no manifiestan en sus demandas de servicios bibliotecarios. Por tanto, hay que analizar, además de las necesidades manifiestas, las necesidades latentes que no se transforman en demandas; también hay que tener en cuenta las necesidades de los usuarios potenciales.
- **Mejorar la imagen de la biblioteca.** La evaluación de recursos y servicios como actividad permanente en la BUNS ofrece la oportunidad de reforzar su imagen al destacar sus fortalezas en los informes que se realicen. Hay que fomentar la publicación de dichos informes en las web, en papel y en la intranet. En definitiva, se trata de promover la difusión de esta información para conocimiento de la comunidad universitaria propia, de los responsables académicos, de la sociedad en general, y también, en un ámbito más próximo, del personal de la propia biblioteca.

- Contribuir al **mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad** de la Universidad de Almería. El impulsor de la evaluación ha sido la implantación progresiva en la institución de un sistema de gestión de la calidad. La gestión de la calidad se convierte así en una filosofía organizacional y donde debe estar presente siempre la evaluación. La BUNS apuesta por generar una conciencia y una cultura organizacional en la que conocer los aspectos positivos y negativos sea una herramienta más para garantizar la excelencia de los servicios que ofrece; prueba de esta apuesta es la creación del puesto de Administrador de Análisis y Evaluación de Recursos y Servicios.

Nuestro modelo de gestión exige el continuo análisis de los procesos que se desarrollan en la BUNS. El objeto de la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la biblioteca universitaria viene dado por la necesidad de demostrar la capacidad de la organización para ofrecer de forma consistente y continua productos y/o servicios que satisfagan las necesidades, requisitos y expectativas de los usuarios.

El concepto técnico de calidad representa una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y mejorar día a día, procesos y resultados. La definición actual de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce la mejora continua en la organización a todos los niveles de la misma y que afecta a todas las personas y a todos los procesos⁵.

Los pilares del sistema de gestión de la calidad recogidos en la norma ISO 9000⁶ son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistemas para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones con el proveedor
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Entre los pilares del sistema de gestión de la calidad se vislumbra la necesidad de que exista un sistema de información adecuado para la evaluación. Así en el *Enfoque al cliente* es necesario que la biblioteca conozca las necesidades actuales y futuras de los usuarios, debe satisfacerlas y esforzarse por responder a sus expectativas. Para lograr esto hay que contar con información sistematizada y mecanismos de detección. Así mismo, en el *Enfoque para la toma de decisiones basado en hechos* se destaca el análisis de datos y la información como base para tomar decisiones eficaces. Se aboga por diseñar sistemas eficientes de información administrativa que coadyuven a la obtención de datos que permitan identificar lo que está sucediendo en la biblioteca.

La norma ISO 9004⁷ proporciona en el anexo B las descripciones normalizadas de los principios de la gestión de la calidad y sobre el principio de *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones* expone:

⁵ (Arriola Navarrete, 2006)

⁶ *Sistema de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario*, UNE-EN ISO 9000,2005

⁷ *Gestión para el éxito sostenido de una organización: Enfoque de gestión de la calidad*, UNE-EN ISO 9004,2009

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.

- a) *Beneficios clave:*
 - *decisiones informadas*
 - *aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones anteriores mediante la referencia a los registros de los hechos*
 - *aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones.*
- b) *Aplicar el principio del enfoque basado en hechos para la toma de decisiones conduce generalmente a:*
 - *asegurarse de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables,*
 - *hacer los datos accesibles para aquellos que los necesiten,*
 - *analizar los datos y la información usando métodos válidos,*
 - *tomar decisiones y emprender acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.*

2. El Administrador de Análisis y Evaluación de Recursos y Servicios. Competencias, tareas y responsabilidades del puesto

El puesto de Administrador de Análisis y Evaluación de Recursos y Servicios (en adelante AAERS) se inserta en el Área de Planificación, Innovación y Proyectos de la BUNS. Se trata de un puesto de nueva creación recogido en la Relación de Puestos de Trabajo del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Almería publicada en diciembre del año 2009⁸.

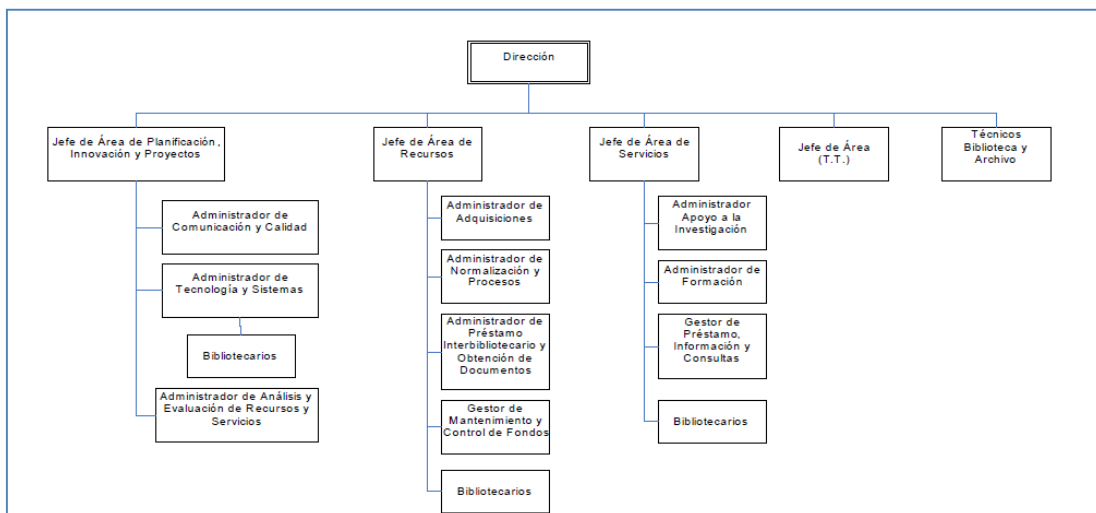


Fig. 1: Organigrama funcional de la BUNS

⁸ BOJA nº 252 de 29 de diciembre de 2009

2.1. Apoyo a las Áreas y a la Dirección de la BUNS

El AAERS contribuirá con su trabajo al funcionamiento del Área de Planificación, Innovación y Proyectos mediante el desarrollo de la evaluación para tomar mejores decisiones en la gestión de la BUNS. La evaluación debe ser vista en positivo, como una herramienta para mejorar el servicio y para la consecución de los objetivos de calidad. La actividad del AAERS se desarrollará bajo una planificación previa del proceso evaluador que debe estar presente en todos los ámbitos de funcionamiento de la BUNS. Esta actividad necesariamente deberá tener continuidad para ser verdadero vigilante del funcionamiento del servicio y de la detección de situaciones anómalas.

El Área de Planificación, Innovación y Proyectos tiene un marcado carácter transversal que se refleja en sus actuaciones. Así, en el Área se desarrollan, además de labores de planificación, las tareas de soporte a los proyectos y objetivos de la BUNS; por tanto, las funciones a realizar por el AAERS irán encaminadas a servir de apoyo a la Dirección de la BUNS, así como a las Áreas. Así se verá implicado en la medida que las Áreas y la Dirección lo requieran, en la puesta en marcha de procesos de evaluación en los que se determinarán:

- Los procesos y servicios que se evaluarán así como los objetivos de la evaluación.
- Los recursos implicados (personal, equipamiento, etc.).
- Qué tipos de indicadores se necesitan.
- Los procedimientos y la frecuencia de recogida de datos.
- Puesta en marcha de la evaluación.
- Análisis de los resultados y redacción de informes que sirvan de base o complemento para la toma de decisiones.

El ámbito de actuación del AAERS puede ser todo el ciclo de funcionamiento de la biblioteca, como actor complementario del desarrollo de todas las fases de ese ciclo:

- En la fase de planificación. La tarea de evaluación permitirá vislumbrar “el estado de la situación” antes de iniciar el proceso de planificación. Si se trata de un nuevo recurso o servicio se podrá evaluar la pertinencia de su incorporación a la biblioteca. Si se trata de mejorar los ya existentes, la evaluación permitirá detectar los aspectos del sistema que funcionan de forma anómala. En esta fase es de gran interés conocer qué se está haciendo en otros servicios bibliotecarios del mismo ámbito. La labor de recogida de información sobre otras bibliotecas es importante para comparar nuestra situación. Cada vez más observamos el progresivo afianzamiento de una cultura organizacional basada en la información, en la que la toma de decisiones eficaz está fundamentada en la disponibilidad de información adecuada en contenido, forma y momento. Esto significa que es necesario contar con un sistema capaz de adaptar la información que se posee a un entorno concreto y a usuarios concretos.
- En la fase de diseño. Se trata de determinar si las características deseadas en la fase planificación se pueden conseguir teniendo en cuenta las condiciones reales existentes en el medio. Se determinan los planes de acción para la consecución de los objetivos planteados en la planificación. En esta fase se deben establecer los objetivos operativos debidamente documentados y se decidirán los indicadores que midan la consecución o no de los objetivos. En un futuro estos objetivos actuarán como patrón de referencia en la evaluación.

- En la fase de funcionamiento. La finalidad de la evaluación será determinar si se están cumpliendo los objetivos y cómo se están cumpliendo. En esta fase, la evaluación tiene un evidente componente corrector de las disfunciones existentes y es la base para la mejora continua.

2.2. Competencias del Administrador de Análisis y Evaluación de Recursos y Servicios

En el Acuerdo de Homologación del Personal de Administración y Servicios del las Universidades Públicas Andaluzas del año 2003, se definen las responsabilidades funcionales de los puestos tipo. La UAL ha elaborado el *Referencial de la Evaluación de las Competencias de la Administración y Servicios*, tomando como base las definidas en el Acuerdo.

El *Referencial* expone las siguientes competencias genéricas para el AAERS:

- Orientación al cliente
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Identidad colectiva
- Habilidad analítica
- Desarrollo del equipo
- Planificación/organización
- Iniciativa/autonomía

Las competencias técnicas definidas en 2009 en la BUNS⁹ para el puesto de AAERS son:

Competencia 1: Dominio de conocimientos específicos del área (conocimientos técnicos, normativos, actualización y revisión).

Los comportamientos asociados a esta competencia los podemos resumir en los siguientes:

- Sabe identificar herramientas y procedimientos para la búsqueda y recuperación de la información y además sabe identificar la información válida.
- Obtiene datos, los trata e informa sobre resultados de evaluación referidos a la formación de usuarios y alfabetización informacional, a la obtención y tratamiento de las colecciones y a los servicios.
- Define y supervisa la normativa relacionada con su servicio

Competencia 2: Conocimiento y uso de tecnologías.

Los comportamientos asociados a esta competencia se refieren a los conocimientos en herramientas tecnológicas para desarrollar las tareas de evaluación, herramientas de gestión bibliotecaria y otras herramientas de gestión.

Competencia 3: Gestión del conocimiento.

Los comportamientos que se asocian a la gestión del conocimiento se refieren a la función facilitadora de información al servicio de biblioteca y por extensión a la Universidad. También queda reflejada la orientación a la evaluación de necesidades y expectativas de los usuarios. Además se señala la colaboración con otras instituciones y el establecimiento de documentación técnica y la redacción de informes técnicos

⁹ Entre el 18 y el 20 de marzo de 2009 se realizó una presentación al personal de la BUNS sobre las competencias técnicas en biblioteca elaboradas por los Jefes de Área y la Dirección. Éstas se establecieron a partir de las definidas por el *Grupo de Trabajo del Catálogo de Competencias en Biblioteca Universitarias del CBUA* y las definidas por la Gerencia de la UAL en las que debían encuadrarse todos los Servicios y Unidades.

Estas competencias y comportamientos deben servir de base para el desarrollo de las tareas que se realizan en cada uno de los procesos de la BUNS representados gráficamente en el mapa de procesos.

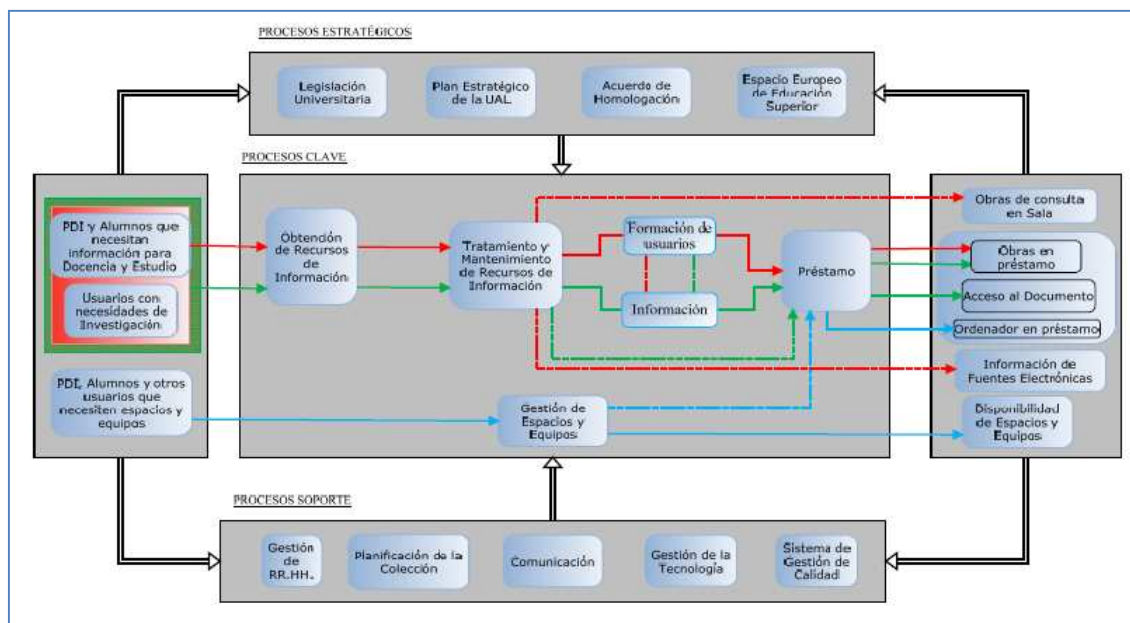


Fig 2: Mapa de procesos de la BUNS

Con el objeto de delimitar las funciones, el ámbito de actuación y los clientes del puesto de AAERS se ha recurrido a la elaboración de un mapa conceptual¹⁰ (ver Anexo) en el que se representan: las competencias del AAERS, los procesos de la BUNS y los clientes.

Los **clientes** son personas u organizaciones con necesidades que deben ser satisfechas por la Administración como gestora y garante del interés público¹¹. Así se ha realizado una división de los clientes del proceso evaluador de la BUNS, en clientes internos y clientes externos.

Se han definido como clientes internos aquellos que forman parte de la BUNS y además se han delimitado nuestros actuales o posibles clientes externos entre los que se encuentran los órganos de gobierno y de administración de la UAL.

También se han identificado como clientes a los investigadores de la UAL y esta propuesta se justifica por la posible colaboración del AAERS en la puesta en marcha de nuevos servicios bibliotecarios para el apoyo a la investigación y la innovación. Esto responde al primer objetivo estratégico de la línea estratégica nº 2 de REBIUN denominada *REBIUN en el ámbito de la investigación*. La redacción de este objetivo plantea *Potenciar nuevos servicios bibliotecarios para la investigación y la innovación y*

¹⁰La elaboración de mapas conceptuales es una técnica utilizada en la investigación educativa y que permite visualizar gráficamente conceptos y las relaciones existentes entre ellos. Esta técnica fue desarrollada por *Novak y Gowin* en 1988 y con ella destacaron la importancia de la actividad constructiva del alumno en el proceso de aprendizaje. Consideraban que los conceptos y las proposiciones que forman los conceptos entre sí son elementos centrales en la estructura del conocimiento y en la construcción del significado. Los mapas conceptuales se utilizan en los diferentes niveles educativos, desde preescolar hasta la universidad y también los podemos encontrar en informes y en tesis de investigación.

¹¹ (Gorriti Bontigui, 2010)

la toma de decisiones creando e implementando nuevos servicios bibliotecarios (informes técnicos, estudios bibliométricos, observatorios de investigación, etc.) a medida que las necesidades de los investigadores y que sirvan de apoyo a la evaluación de la investigación de la universidad.

Otros clientes que piden información a la BUNS sobre su funcionamiento, sus recursos y sus servicios son REBIUN y el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía (CBUA). Hay que señalar que la BUNS ejerce de coordinadora del Grupo de Recursos Electrónicos del CBUA, que se encarga, entre otras tareas, de la evaluación de recursos electrónicos de este Consorcio y los informes que se elaboran sirven de base para la toma de decisiones sobre la adquisición.

También se cita como clientes al Instituto Nacional de Estadística (INE), pues cada año hay que remitir la estadística anual de bibliotecas españolas. En la lista de clientes externos se citan otras bibliotecas universitarias con las que la BUNS puede colaborar en proyectos de benchmarking.

Por último se hace referencia a la sociedad en base a la obligación de las instituciones públicas de rendir cuentas sobre su funcionamiento. La BUNS debe potenciar su labor de difusión no sólo de sus actividades, sino también de sus resultados de evaluación y ampliar esa difusión fuera de la Universidad, pues como ya se ha comentado, supone la mejora de su imagen.

En el mapa conceptual están representadas las **competencias genéricas** y las **técnicas** con sus comportamientos asociados del AAERS; a continuación se van a comentar algunos de ellos.

Entre las competencias genéricas citamos el *Trabajo en equipo* como fundamental en el desarrollo del puesto de AAERS. Si consideramos la evaluación como tarea transversal en la BUNS, hay que crear escenarios de colaboración con el resto del personal para introducir la evaluación como un eje más en la puesta en marcha de proyectos, consecución de objetivos y gestión de procesos.

Las competencias de los distintos puestos de Administrador que existen en la BUNS presentan algunas coincidencias en comportamientos. Bajo la competencia técnica *Conocimientos del Área* está el comportamiento *Obtiene datos, trata e informa sobre resultados*, que es exclusivo y definitorio del puesto de AAERS. El AAERS deberá obtener datos, someterlos a análisis y tratamiento y elaborar informes sobre los resultados de:

- la obtención y tratamiento de la colección
- de los servicios
- de la formación de usuarios y ALFIN

Bajo la competencia de *Gestión del conocimiento* se agrupan comportamientos del AAERS como facilitador de información y conocimientos tanto a clientes internos como a clientes externos y como colaborador en tareas cooperativas con otras instituciones. Así mismo desarrolla comportamientos relacionados con la evaluación de la satisfacción de los usuarios.

Por último, en el mapa conceptual se han representado **los procesos** identificados y definidos actualmente en la BUNS. Una vez identificada la evaluación como labor de

apoyo a estos procesos, se planteará como un proceso soporte a incorporar en el mapa de procesos de la BUNS.

3. Propuesta organizativa para la evaluación en la BUNS

La propuesta organizativa que se va a exponer a continuación tratará de citar algunas iniciativas que se pueden poner en práctica para dar los primeros pasos en desarrollo de las funciones del AAERS. Como ya se ha comentado, la evaluación se ejercerá sobre múltiples actividades de la biblioteca: el préstamo interbibliotecario, las búsquedas en el OPAC, los proveedores de recursos, el proceso técnico, el servicio de información bibliográfica, las cargas de trabajo, etc.

Teniendo en cuenta que es imposible recoger todos los aspectos susceptibles de ser evaluados en el espacio de esta memoria, se plantean como ejes de la propuesta organizativa:

- Definición de un sistema centralizado de recogida de datos
- La evaluación como proceso soporte
- Benchmarking y buenas prácticas
- La evaluación de la satisfacción de los usuarios
- Evaluación de la formación de usuarios
- Evaluación de la colección

3.1. Definición de un sistema centralizado de recogida de datos

Un pilar fundamental en el método de evaluación es la reproducibilidad, es decir, debemos obtener los mismos resultados al repetir una determinada investigación en las mismas condiciones en las que se hizo la primera. Por ello, para que exista el mayor rigor en la evaluación, es fundamental que se tengan unos criterios explícitos, claros y documentados. Las técnicas e instrumentos de recogida de datos deben ser unívocos para que sean aval de la reproducibilidad de los resultados.

Para la evaluación de cualquier organización y, por tanto, también de las bibliotecas universitarias, son necesarios sistemas de información adecuados que nos proporcionen datos históricos.

La importancia de los sistemas de información que apoyen la evaluación en el ámbito universitario y, que en esta memoria se concreta al área de biblioteca, queda expuesto en el informe *La Universidad Española en cifras, 2010*:

“...Los procesos de evaluación de las actividades universitarias que se vienen realizando en los últimos años han evidenciado las deficiencias que en materia de documentación estadística aquejan a nuestras instituciones...”

“...En este sentido, resulta contrastable, con la observación que se registra de las diferentes instituciones, como las universidades que han procedido a la coordinación y sistematización de su información presentan un mayor grado de suficiencia y consistencia documental en los diferentes apartados de este Informe...”

La BUNS no cuenta de un sistema único y centralizado de recogida de datos sobre su funcionamiento y tampoco existe normativa ni documentación unificada sobre cómo se debe hacer esa recogida de información, a excepción de la referida al mantenimiento de indicadores del Sistema de Gestión de Calidad y de la Carta de Servicios.

La recogida, podríamos denominarla evaluación estática¹² y en ella se obtienen los datos que permiten medir la actividad, no el rendimiento, de la biblioteca. Los datos nos dan información meramente descriptiva y con ellos podemos obtener una imagen de la biblioteca en un momento determinado, pero no nos dan a conocer la realidad del servicio. Sin embargo, un sistema de recogida de datos regular y normalizado nos permitirá mantener de forma más sencilla los indicadores que nos muestran el funcionamiento de la biblioteca.

Tras el proceso de evaluación realizado en 2006 con el que se obtuvo el Certificado de Calidad de la ANECA, se expuso como acción de mejora “sistematizar la recogida, análisis y evaluación de datos”. Hoy podemos plantear el unificar esa recogida tomando como herramienta la intranet de la BUNS.

Actualmente el proceso de recogida de datos se desarrolla como se muestra en la Figura 3. La recogida es realizada, aunque coordinada, de manera individual por administradores, jefes de área, gestores, bibliotecarios y técnicos y no existe ningún espacio común donde queden todos reunidos y accesibles a todo el personal de la BUNS.

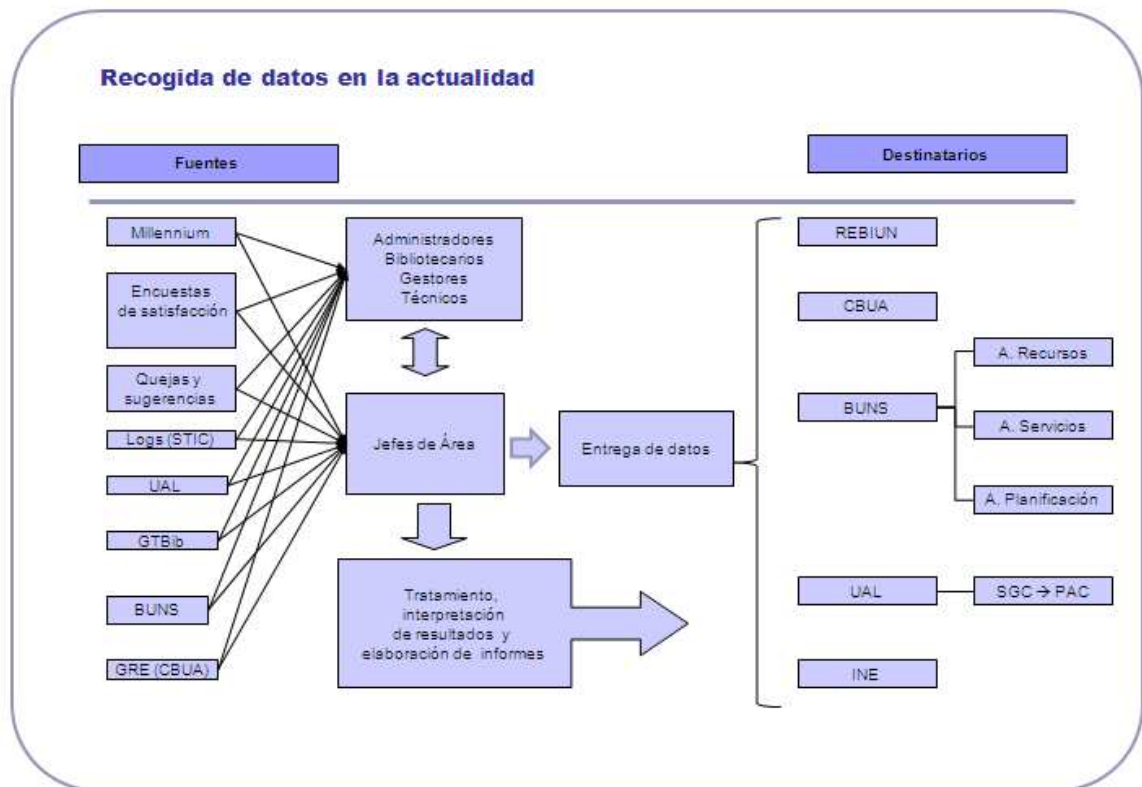


Fig. 3: Recogida de datos en la actualidad

En esta memoria se propone la centralización de la recogida de datos en la intranet de la BUNS, con la identificación de todas las necesidades y de los destinatarios y determinación de las *salidas*. Con ello será más fácil no perder nada en el camino y se logra la sistematización de la información que puede ser relevante para la evaluación. Así se trataría de facilitar los procesos de recogida y de tratamiento de datos de la evaluación.

¹² (de la Mano González, 1998)

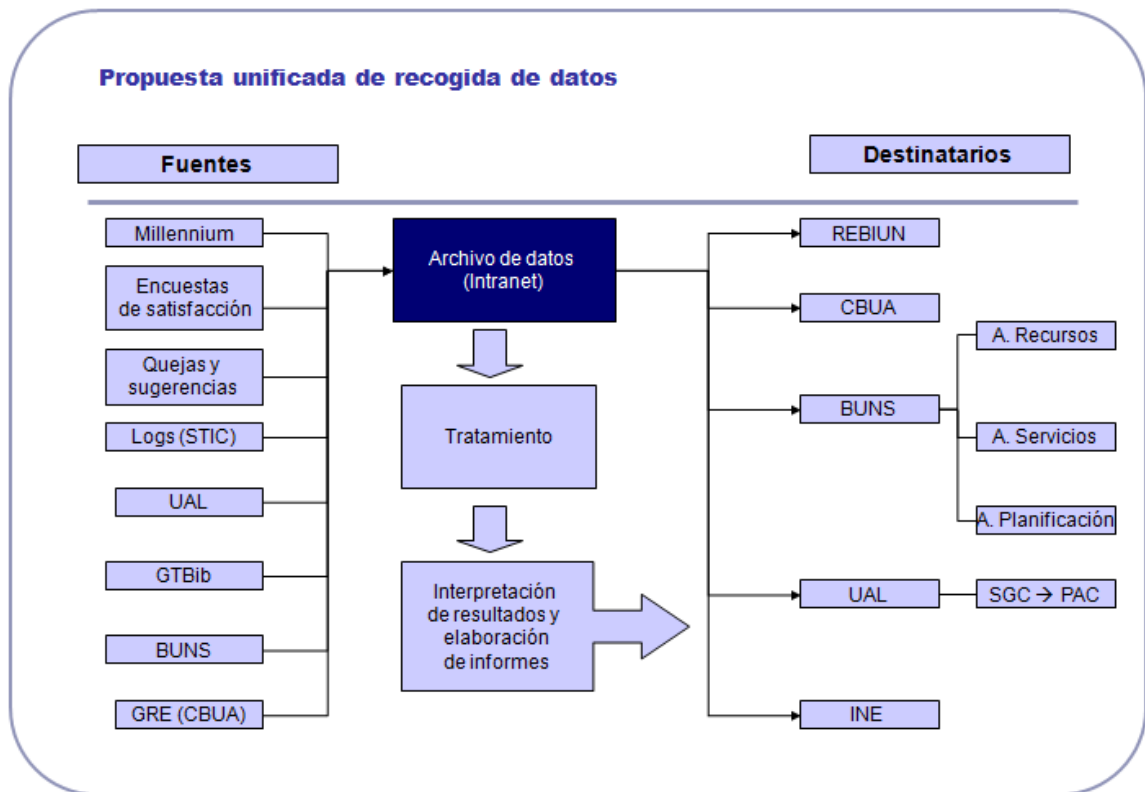


Fig. 4: Propuesta unificada de recogida de datos

Para desarrollar esa sistematización se deberán realizar las siguientes acciones:

- Hacer un inventario de las tareas de recogida de datos que se realizan en la BUNS e identificar los datos requeridos en los distintos procesos de evaluación. Así mismo habría que ver qué actividades no se están contabilizando.
- Identificar las fuentes de datos externas e internas, automatizadas y no automatizadas. Para las fuentes automatizadas hay que diseñar estrategias para la obtención de datos de la forma más mecanizada posible, que permita una recuperación rápida (ficheros de revisión, estrategias de búsquedas guardadas, etc.).
- Identificar los destinatarios de los datos y/o de los resultados de la evaluación
- Crear un sitio en la intranet¹³ en el que se centralice toda la información que sirva de base a los procesos de evaluación que se realicen en la BUNS, con ello lograremos:
 - o Contar con una fuente única y de fácil almacenaje con menos riesgos de pérdida de datos.
 - o Mejor comunicación dentro de la BUNS, ya que todo el personal tiene acceso a la misma información.
 - o Entorno conocido por todo el personal de la BUNS.
 - o Evitar la multiplicación de esfuerzos.
 - o Mayor precisión en los datos.
 - o Un enfoque coordinado hacia el proceso de evaluación de la BUNS.
 - o Autonomía de cada usuario para la actualización de datos.
 - o Identificación automática de quienes añaden o modifican datos.

¹³ La intranet es un espacio de comunicación, que ha iniciado su primera fase de funcionamiento en abril de 2011, en el que quedan recogidos todos los flujos de trabajo, de comunicación y de información que se desarrollan en la BUNS

- Flexibilidad en la recuperación a través del filtrado de campos.
- Fácil importación y exportación de datos (Excel y Access).

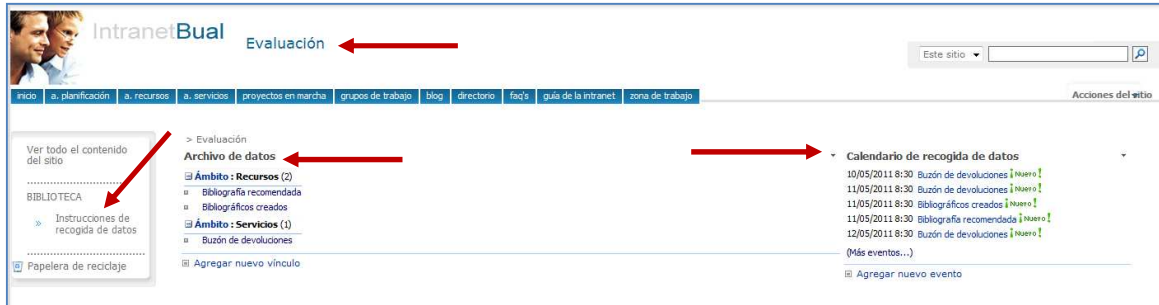


Fig. 5: Espacio en la intranet *Evaluación*

Los contenidos se estructurarán de la siguiente manera:

- **Biblioteca**: En este espacio se guardarán los documentos con las instrucciones de la recogida de datos.



Fig. 6: Biblioteca de *Instrucciones de recogida de datos*

- **Calendario de recogida de datos**: En este espacio se mantendrá el calendario de recogida de datos cuyo mantenimiento es sencillo, ya que se puede indicar cada cuánto tiempo se debe repetir la recogida de datos (diaria, mensual, etc.) y el sistema lo incorpora de forma automática. En la página de inicio del espacio *Evaluación* aparecerán las recogidas de datos próximas a realizar.



Fig. 7: Calendario de recogida de datos

- Archivo de datos. Conjunto de listas en *Sharepoint*¹⁴ que se convertirá en un servidor de datos fiables, actualizados, exhaustivos, de las actividades de la BUNS. Además tendrá el valor añadido de ser depósito de datos históricos que pueden ser de gran interés tanto para evaluaciones finalistas, en las que se analicen los resultados obtenidos al final de un período, como en evaluaciones iniciales en las que se realice un diagnóstico de la situación actual previa a la planificación.

Se creará una lista para cada actividad de recogida de datos (buzón de devoluciones, catalogación, gestión de bibliografía recomendada, etc.). Los datos se introducirán en cada lista mediante un formulario propio de recogida de datos cuya estructura se diseñará en función de las necesidades (Figura 8).

Todos los formularios tendrán definidos de forma automática los campos:

- Título: nombre de la actividad de recogida de datos
- Código: identifica la actividad de recogida de datos. Ej., SE-1-PL (Servicios – número de actividad- Préstamo local)
- Año: por defecto, aparecerá el año en curso
- Día: por defecto, aparecerá fecha actual
- Instrucciones: Remite al número y nombre de la instrucción alojada en la Biblioteca de *Instrucciones de recogida de datos* en la que se documenta cómo se hace la recogida.

The screenshot shows a web interface for 'IntranetBual Evaluación'. The breadcrumb trail is '> Evaluación > Buzón de devoluciones > Nuevo elemento'. The form title is 'Buzón de devoluciones: Nuevo elemento'. At the top right of the form area are 'Aceptar' and 'Cancelar' buttons. Below the title is an 'Adjuntar archivo' button with a note '* indica un campo obligatorio'. The form fields are as follows:

Título *	Buzón devoluciones
Código	SE-1-PL
Año *	2011
Mes *	
Día	11/05/2011
Hora *	
Sala *	
Valor *	
Instrucciones	IT-12 Recogida de datos de préstamo local

At the bottom right of the form are 'Aceptar' and 'Cancelar' buttons.

Fig. 8: Ejemplo de modelo de formulario del Buzón de devoluciones

¹⁴ Aplicación que se ha elegido para diseñar la intranet

Se rellenará el formulario para cada acto de recogida y el resultado será una lista en la intranet en la que se puede hacer filtrado por cada uno de los campos.

Título	Código	Año	Mes	Hora	Día	Sala	Valor	Instrucciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	12.00	01/03/2011	Sala 1	21	IT-12 Recogida de datos de préstamo local
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	14.00	01/03/2011	Sala 1	17	IT-12 Recogida de datos de préstamo local
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	17.30	02/03/2011	Sala 2	7	IT-12 Recogida de datos de préstamo local
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	17.30	15/03/2011	Sala 3	21	IT-12 Recogida de datos de préstamo local
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	21.00	03/03/2011	Sala 4	12	IT-12 Recogida de datos de préstamo local
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	17.30	03/03/2011	Sala 2	18	IT-12 Recogida de datos de préstamo local
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	21.00	06/04/2011	Sala 1	5	IT-12 Recogida de datos de préstamo local
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	17.30	08/03/2011	Sala 2	10	IT-12 Recogida de datos de préstamo local
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	4. Abril	17.30	15/04/2011	Sala 1	12	IT-12 Recogida de datos de préstamo local
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	4. Abril	12.00	13/04/2011	Sala 3	9	IT-12 Recogida de datos de préstamo local
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	4. Abril	17.30	08/04/2011	Sala 2	14	IT-12 Recogida de datos de préstamo local
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	4. Abril	17.30	14/04/2011	Sala 1	15	IT-12 Recogida de datos de préstamo local
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	4. Abril	14.00	05/04/2011	Sala 1	12	IT-12 Recogida de datos de préstamo local

Fig. 9: Lista con el registro de datos del Buzón de devoluciones

La lista se puede exportar a Excel o a Access

Título	Código	Año	Mes	Hora	Día	Sala	Valor	Instrucciones	Tipo de elemento	Ruta
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	12.00	01/03/2011	Sala 1	21	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	14.00	01/03/2011	Sala 1	17	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	17.30	02/03/2011	Sala 2	7	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	17.30	15/03/2011	Sala 3	21	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	21.00	03/03/2011	Sala 4	12	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	17.30	03/03/2011	Sala 2	18	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	21.00	06/04/2011	Sala 4	5	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	3. Marzo	17.30	08/03/2011	Sala 2	10	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	4. Abril	17.30	15/04/2011	Sala 1	12	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	4. Abril	12.00	13/04/2011	Sala 3	9	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	4. Abril	17.30	08/04/2011	Sala 2	14	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	4. Abril	17.30	14/04/2011	Sala 1	15	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones
Buzón devoluciones	SE-1-PL	2011	4. Abril	14.00	05/04/2011	Sala 1	12	IT-12 Recogida de datos de préstamo local	Elemento	prueba/Lists/buzon_devoluciones

Fig. 10: Datos de la lista *Buzón de devoluciones* exportados desde la intranet a una hoja Excel

En el caso de que no se desee recoger los datos en un formulario de la intranet, sino en un documento en otro formato (por ejemplo, en una hoja Excel, en un documento en Word, etc.), se puede alojar este documento en este espacio.

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2											
3											
4	ana										
5											
6	Nº Devoluciones 17:00 horas		Nº Devoluciones 14:00 horas		Subtotal	Nº devoluciones 17:30 horas		Nº Devoluciones 21:00 horas		Subtotal	Total devoluciones
7	SALA 1	SALA 3	SALA 1	SALA 3		SALA 1	SALA 3	SALA 1	SALA 3		
8	12	2	4	4	22	3	1	9	15	28	50
9	24	17	9	10	60	27	5	1	20	63	113
10	13	3	14	5	35	16	6	8	8	38	73
11	22	4	10	6	44	9	4	4	12	29	73
12	13		6		21	12			7	19	40
13					-					-	-
14					-					-	-
15					-					-	-
16					-					-	-
17					-					-	-
18					-					-	-
19					-					-	-
20					-					-	-
21					-					-	-
22					-					-	-
23					-					-	-
24					-					-	-
25					-					-	-
26					-					-	-
27	84	26	45	27	182	67	16	22	62	167	349
28											
29											
30											
31											
32											
33											

Figura 11: Hoja Excel de recogida de datos del Buzón de Devoluciones

3.2. La evaluación como proceso soporte

Hasta ahora se han identificado cuáles son las fuentes y también cuáles son los clientes de la evaluación y con ello se ha propuesto un sistema centralizado de recogida de datos para la evaluación.

En este sistema identificamos como entradas¹⁵ las fuentes y necesidades de información y como salidas los informes de evaluación o los datos estadísticos que satisfacen la necesidad de los destinatarios con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones.

El epígrafe 2.4. *Enfoque basado en procesos* de la norma ISO 9000 se inicia así: *Cualquier actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.*

Teniendo en cuenta esta definición, una vez encuadrados los límites (entradas y salidas), expuestas las líneas para el desarrollo de un sistema unificado de información para la evaluación, se puede identificar también la secuencia de actividades que intervienen en el proceso de análisis y evaluación. Se trata de un proceso que sería soporte, tanto de los procesos clave como de otros procesos soporte que se desarrollan en la BUNS.

Mediante el diagrama de flujo del proceso de evaluación que sigue a continuación, se da una visión gráfica que facilita su comprensión integral. Los pasos a seguir a después se centrarían en definir el alcance del proceso, es decir, a qué afecta y a qué no afecta; también habría que elaborar y/o recopilar la documentación relacionada con el proceso, establecer definiciones, establecer responsabilidades, etc.

¹⁵ (Codina, 1996)

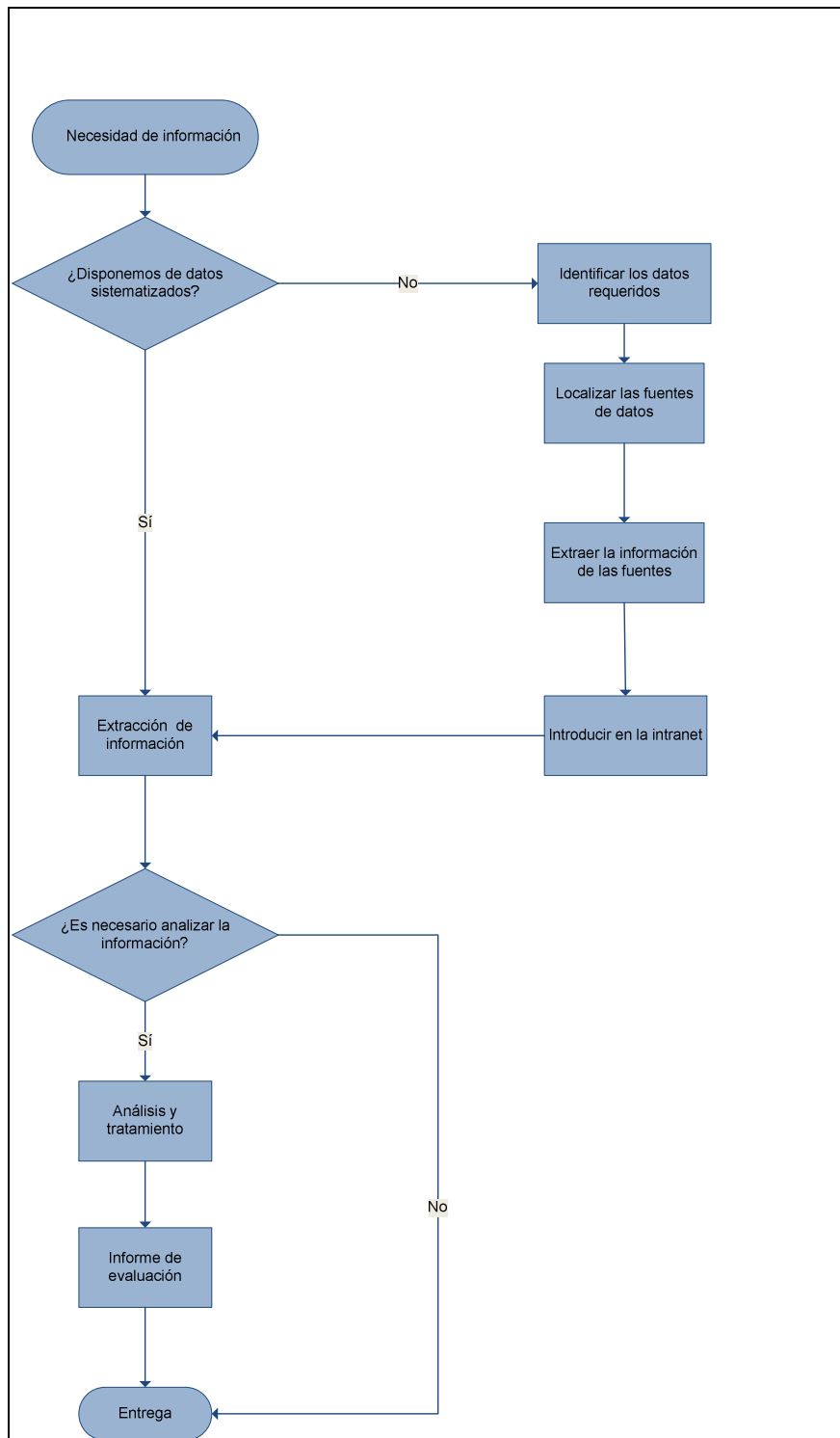


Fig. 12: Diagrama de flujo del proceso Evaluación

3.3. Benchmarking y buenas prácticas en la BUNS

Cuando ponemos en marcha un proceso de evaluación en la biblioteca, hacemos comparación de los datos, de la información, que tiene la propia biblioteca referida a su propia trayectoria en el tiempo. También en la evaluación se puede optar por comparar la situación de la biblioteca en relación con lo que dictan en las normas. Y por último, la biblioteca se puede evaluar comparándose con lo que hacen otros centros similares (benchmarking).

Existen múltiples definiciones de benchmarking, pero una de las más aceptadas es la que lo considera como el proceso de comparar los costes, tiempo que se invierte en el desarrollo de un proceso, productividad o calidad de un proceso o método específico, con aquél al que se puede considerar como un referente o una buena práctica¹⁶.

Esta herramienta, una más de la calidad, se utiliza con el objetivo de ver la viabilidad de nuevos proyectos o de mejorar los procesos de la biblioteca, se utiliza para analizar el entorno y tratar de localizar buenas prácticas realizadas por otros.

El benchmarking se desarrolla de manera continua y sistemática para medir y comparar los procesos de trabajo de una organización con las de otros que realizan las "mejores prácticas". El objetivo es proporcionar un estándar externo para medir la calidad y el costo de los procesos internos, y para ayudar a identificar dónde puede haber oportunidades de mejora; se trata de un proceso de aprendizaje que ayuda a las instituciones descubrir la manera de mejorar los servicios que ofrecen a sus clientes¹⁷.

No debemos confundir benchmarking con elaboración de rankings de instituciones. El ranking permite conocer dónde está una institución con respecto a otras, es una actividad previa al benchmarking y puede servir para detectar los procesos y actividades que se deberían mejorar. El ranking nos proporciona información sobre cómo una institución se compara con un grupo de organizaciones similares, pero no se entra en detalles sobre quiénes tienen una mejor actuación, ni sobre cómo trabaja esa organización para tener una mejor posición en el ranking; sin embargo, no debemos desestimarlos porque nos servirán como estímulo para introducir la técnica de benchmarking con el objetivo de mejorar en nuestra institución.

3.3.1. REBIUN y el benchmarking

Las bibliotecas universitarias españolas cuentan con instrumentos de medición más o menos consensuados y una larga trayectoria de cooperación bajo los auspicios de REBIUN; ejemplos de esto es el anuario estadístico y los indicadores REBIUN. Los datos estadísticos e indicadores de REBIUN nos sirven para conocer la actividad y el rendimiento de otras bibliotecas y ser punto de partida para analizar y mejorar nuestros procesos. Sin embargo, estos datos REBIUN a veces nos ofrecen una información incompleta, ya que no se dispone de elementos de medición¹⁸ para cuestiones que hoy día son importantes: bibliografías recomendadas, bibliotecarios temáticos, oferta específica para investigadores, potenciación de la web de las bibliotecas, etc.

REBIUN también apuesta por el papel centralizador de las mejores prácticas que se desarrolla en las bibliotecas universitarias. La línea 3 del *II Plan Estratégico 2007-2010* de REBIUN establece bajo su primer objetivo estratégico *Evaluación y Buenas prácticas*

¹⁶ <http://www.clubexcelencia.org/ejes/EXCELENCIA/IntercambiodeExperiencias/Benchmarking>

¹⁷ (White, 2002)

¹⁸ (Biblioteca UAM, 2002)

“promover intercambios con otras bibliotecas para potenciar el benchmarking y las buenas prácticas”. En este contexto se crea el Observatorio de la Calidad como medio de comunicación entre los profesionales de las bibliotecas REBIUN para difundir las novedades relacionadas con la gestión de la calidad en las bibliotecas universitarias.

Dos de los elementos del Observatorio son la *Base de datos sobre oferta de presentaciones in situ en bibliotecas universitarias* y la *Base de datos de buenas prácticas*¹⁹ con la que se pretende difundir entre las bibliotecas universitarias las prácticas de trabajo que aporten valor añadido a los procesos de las bibliotecas y que no se canalizan a través de los medios habituales de edición. Actualmente, la base de datos cuenta con pocos registros, pero supone una iniciativa importante para el fomento del benchmarking como herramienta de la gestión de la calidad.

3.3.2. Beneficios del benchmarking para la BUNS

Cabe plantearse, puesto que ya estamos inmersos en un sistema de gestión de calidad, contamos con un certificado, tenemos identificados y definidos los procesos y la BUNS se somete a auditorías de calidad, ¿qué aportará el benchmarking?.

Al igual que otras herramientas de gestión de la calidad, el benchmarking contribuirá a aumentar la eficacia y la eficiencia de la BUNS.

La norma ISO 9000 identifica como uno de los principios de gestión de la calidad la *mejora continua*. El benchmarking es una herramienta de mejora en la que se adopta una perspectiva abierta para conocer otras formas, tal vez mejores, de realizar las cosas. Así mismo el principio de gestión de la calidad *enfoque al cliente* es tenido en cuenta, ya que el benchmarking orienta el servicio hacia la mejores prácticas y esto repercutirá en el servicio que se ofrece al usuario.

La edición de 2009 de la norma ISO 9004²⁰ recoge en el punto 8.3.5. como metodología de medición y análisis de la organización los estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking). Según la norma, *los estudios comparativos se pueden aplicar a las estrategias y políticas, las operaciones, los procesos, los productos y las estructuras de la organización*.

El benchmarking puede ser para la BUNS una herramienta para el cambio y el aprendizaje constante. Es un proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente que tiene como fin la optimización de los resultados, de los logros de la organización. Consiste en adaptar e implantar métodos ya probados que han arrojado resultados positivos y revolucionarios en otras organizaciones²¹. Tratar de conocer cuáles han sido los factores que han permitido esa mejora resultará estimulante, tanto para la institución que ha sido tomada como referencia de buenas prácticas como para aquella que desea llevar a cabo una mejora en su funcionamiento. El contacto con personas de otras bibliotecas u otras instituciones abre nuevos canales de comunicación externa y se crea un contexto propicio para la creatividad y el aprendizaje. A consecuencia de ello, la propia institución es más proactiva para asimilar y compartir nuevos conocimientos a través de estos nuevos canales. Las organizaciones que utilizan el benchmarking miran más allá de su contexto inmediato;

¹⁹ <http://biblio.cv.uma.es/mod/data/view.php?id=5354>

²⁰ *Esta Norma Internacional proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas pertinentes y proporciona orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización.*(p.9)

²¹ (Alonso Arévalo, 2000)

es, por tanto, una herramienta de apertura hacia el exterior que evita caer en la trampa de la complacencia.

El benchmarking supone el análisis de cómo estamos desarrollando un proceso o cómo estamos ofreciendo un servicio; es un medio de autoevaluación y de reflexión sobre cómo estamos haciendo las cosas y de qué manera las podríamos mejorar para ofrecer un mejor servicio a nuestros usuarios. Pero no sólo se trata de buscar las buenas prácticas en otras bibliotecas, sino que de este análisis podemos tomar conciencia de nuestras propias buenas prácticas y de que es necesario difundirlas para que sean conocidas por otras instituciones.

La aplicación del benchmarking, al presentar ejemplos de buenas prácticas, facilita la toma de decisiones y favorece una actitud receptiva y abierta hacia nuevas ideas. Es herramienta que sirve de apoyo para desarrollar una cultura organizacional orientada al aprendizaje, contribuir a convertir a la BUNS en una "organización que aprende".

3.3.3. Puesta en marcha del benchmarking. Un ejemplo para explicar la herramienta.

En el inicio de este capítulo se expuso que el benchmarking es un proceso continuo y sistemático para medir y comparar los procesos de trabajo de una organización con las de otros que realizan "mejores prácticas". Sin embargo, es importante tener en cuenta que no se puede utilizar esta herramienta para todo, pues en muchas ocasiones puede requerir una importante inversión de tiempo y recursos. Es recomendable concentrarse en procesos, recursos y servicios que se consideren claves para obtener un alto nivel de satisfacción de los usuarios. A partir de la planificación que se realice en la BUNS, se decidirá cuándo se utilizará la herramienta de benchmarking.

En primer lugar hay que definir el elemento sobre la que vamos a desarrollar el benchmarking y debemos localizarlo en el proceso correspondiente dentro del mapa de procesos de la BUNS. Se puede utilizar el benchmarking para: obtención de recursos, implementación de un repositorio, desarrollo de herramientas de apoyo a la formación, desarrollo del sitio web, estudios de satisfacción de usuarios, etc.

En esta exposición vamos a centrarnos en cómo se plantearía el análisis del sitio web de la BUNS y cómo se utilizaría la herramienta de benchmarking para su evaluación. Estaríamos realizando el benchmarking sobre uno de los elementos que está inmerso en el proceso soporte de Comunicación.

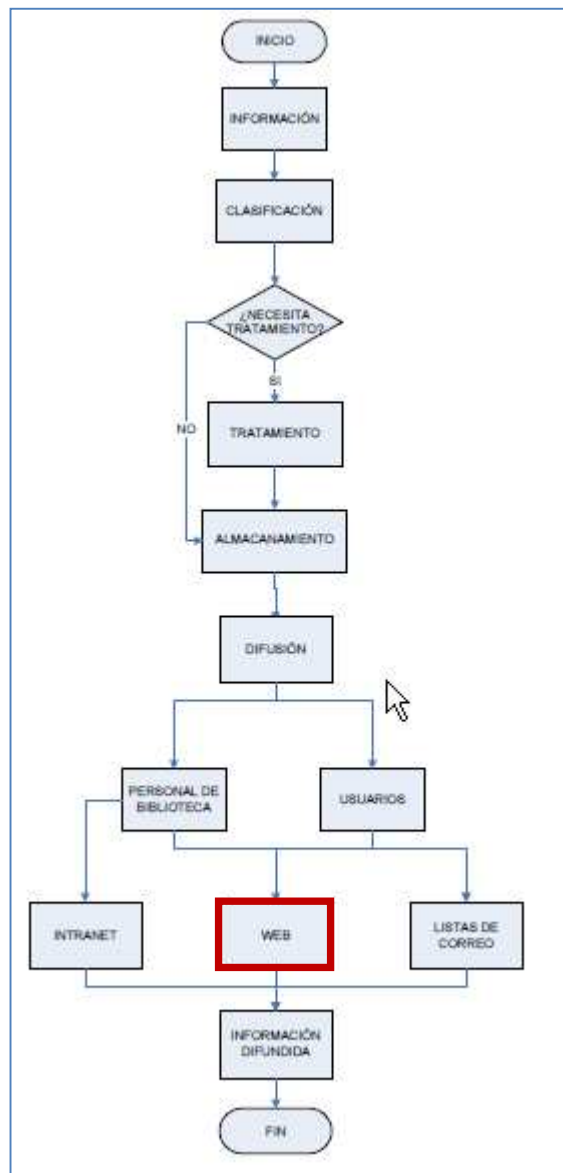


Fig. 13: Diagrama de flujo del P.O. Comunicación

Mediante la evaluación heurística se identificarían los puntos fuertes y débiles que muestro sitio web actual. Para hacer el análisis habría que consultar la bibliografía sobre interfaces de usuario y sobre accesibilidad y usabilidad web, sin olvidar las normas y recomendaciones aplicables (recomendaciones del Consorcio World Wide Web (W3C), Norma ISO 9241-12 sobre presentación de la información, Norma ISO 9241-13 sobre guías de usuarios, etc.). Este análisis teórico basado en la observación de principios y reglas permite detectar de forma rápida los problemas que puede presentar el diseño del sitio web de la BUNS. Junto a este análisis se podrían realizar test de usuarios cuyo objetivo sería observar cómo navegan, qué información buscan y cómo la buscan en el sitio web de la BUNS.

Una vez estudiados los criterios básicos para el diseño del sitio web, se identificarían los posibles “socios” del estudio de benchmarking. Podemos seleccionar como socios a bibliotecas universitarias, otro tipo de bibliotecas o también otro tipo de instituciones cuyos sitios web puedan ser de interés para el estudio. Los criterios podrían ser: bibliotecas con catálogos Millennium, bibliotecas del CBUA, bibliotecas con un único punto de servicio, instituciones con sitios web premiados, etc.

El siguiente paso sería la recopilación de los datos sobre estos socios y el análisis de sus sitios web. Tras este análisis se extraerían las mejores prácticas con las que hacer la comparación.

A continuación estableceríamos los contactos con los posibles socios de buenas prácticas y sería recomendable elaborar un cuestionario breve sobre lo que deseáramos preguntar, y este serviría de base para establecer el primer contacto con la biblioteca o bibliotecas que tienen mejores prácticas.

En la recta final se intercambiaría información sobre el “cómo se hacen las cosas” e incluso se realizarían visitas de buenas prácticas.

Una vez que la BUNS dispusiera de toda la información, se diseñaría un plan para ejecutar la mejora de su web.

En este supuesto que se acaba de exponer, la herramienta de benchmarking facilitaría la toma de decisiones y serviría de respaldo para fomentar una actitud receptiva y abierta hacia un cambio importante como podría ser el replanteamiento de un nuevo sitio web para la BUNS.

3.4. La satisfacción de los usuarios

En un Sistema de Gestión de Calidad lograr la satisfacción del usuario es un factor relevante al que se orienta todo el proceso de gestión. En el enfoque de la calidad total se persigue la mejora sistemática y continua de los productos y servicios con el fin de conseguir la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Así se utilizan instrumentos de acercamiento al usuario como son las encuestas de satisfacción, las cartas de servicio y los buzones de quejas y sugerencias.

3.4.1. Tipos de usuarios

Nieves González Fernández-Villavicencio titulaba el pasado 23 de febrero una entrada de su blog²² “...Nuestro futuro depende de lo que quieran los usuarios”. En ella expone que la última palabra la tiene el usuario y las bibliotecas deben responder a sus necesidades para poder mantenerse en el futuro. En el debate sobre el futuro de las bibliotecas se plantea la necesidad de medir para averiguar si lo que estamos ofreciendo y la manera de hacerlo, satisface las necesidades de los usuarios.

Así, hay que plantearse si los indicadores que utilizamos para medir los servicios bibliotecarios son adecuados para captar las necesidades de los usuarios de hoy. La autora indica: “...*En el caso de las bibliotecas universitarias, las estadísticas de REBIUN hablan por sí mismas: se mide la cantidad de las colecciones, pero no si éstas satisfacen a los usuarios; se mide el número de cursos que da la biblioteca (da igual su duración) y no el número de horas de formación que reciben los alumnos.*”

Nieves González plantea que, tan importante como tener indicadores actualizados a las demandas cambiantes de los usuarios, es conocer qué esperan nuestros usuarios, qué piensa el personal y también la sociedad, de los servicios que le puede ofrecer la biblioteca.

²² (González Fernández-Villavicencio, 2011)

Al considerar al usuario como agente esencial y dinámico en el funcionamiento del servicio bibliotecario, es necesario analizar en primer lugar cómo son nuestros usuarios. Establecer una caracterización de los usuarios puede ser tarea bastante complicada y más aún teniendo en cuenta que cualquier clasificación debe adaptarse a las nuevas demandas. La categorización la estableceremos en base a los aspectos que queremos medir en la biblioteca y a los cambios que se producen en el mundo de la información. Del análisis de los tipos de usuarios podremos clasificar sus necesidades, percepciones y expectativas y ver las diferencias y las similitudes entre grupos concretos. Con los resultados se realizarían estudios de satisfacción para conocer las necesidades concretas de cada grupo.

Así por ejemplo, podríamos hacer una distinción entre el usuario real que es consciente de que necesita información y por tanto la utiliza y el usuario potencial que es el que puede utilizar los recursos y servicios de la biblioteca, pero que por diversas razones, no lo hace. Conocer las causas de la no utilización del servicio bibliotecario es un campo de análisis muy interesante. Entre las razones que a priori podemos citar: que el usuario no tiene consciencia de su necesidad de información y que por tanto, no la pide; que no conozca los servicios de la biblioteca; que su necesidad de información se ve satisfecha por otros canales (Google, por ejemplo), etc.

También debemos citar a los no-usuarios o usuarios perdidos como aquellos que en algún momento han utilizado los servicios de la biblioteca y que por alguna razón, no continúan haciendo uso.

Algunos aspectos como la conciencia de necesidad de información es difícil de medir, pero con ello hacemos hincapié en que hay que tener en cuenta el análisis cualitativo a las ya habituales técnicas cuantitativas de medición²³.

Otro factor a considerar es el modo de acceso de nuestros usuarios a nuestros servicios. Así tenemos que establecer una diferenciación entre usuarios que acuden a la biblioteca, los usuarios presenciales y los usuarios remotos que utilizan los servicios sin acceder físicamente a la biblioteca y no mantienen contacto directo con el personal.

Otra categoría de usuarios que hay que mencionar son los prescriptores, que en bibliotecas universitarias estarían representados por los investigadores y fundamentalmente por los profesores. Éstos pueden influir tanto en el aumento del número de usuarios como en la utilización de los recursos y servicios.

También hay que considerar a otros grupos de interés que pueden apoyar objetivos de la biblioteca como los cargos académicos, grupos investigación, etc.

Por último, citaremos a otras dos categorías de usuarios: usuarios internos y usuarios externos. Los internos serían los pertenecientes a la universidad y los externos hacen uso de los servicios, pero son ajenos a la institución.

²³ (Rey Martín, 2000)

3.4.2. Herramientas para evaluar la satisfacción de los usuarios

Los usuarios tendrán una percepción de que la calidad de biblioteca es alta cuando estén satisfechos o cuando se hayan superado sus expectativas. Esto implica que se generará entusiasmo entre ellos y éste fortalecerá su fidelidad y hará que se transmita una visión positiva de la biblioteca por “el boca a boca”²⁴. La satisfacción del usuario, por tanto será la medida en la que éste percibe que la biblioteca cumple con sus expectativas; en ella intervienen elementos intelectuales y emocionales cuya percepción es difícil de materializar y por tanto, de medir. Un buen sistema de información que es percibido por los usuarios como malo o deficiente es un mal sistema de información (Ives et al, 1983)²⁵.

Hasta hace no demasiados años, en bibliotecas lo más importante era contar con el máximo número de recursos posibles. Hoy, es fundamental contar con el máximo número de usuarios regulares y altamente satisfechos. La conservación del usuario recibe hoy un amplio reconocimiento junto a la tendencia a centrarse en captar nuevos usuarios. Podemos establecer, así indicadores que midan la fidelidad de los usuarios (proporción de usuarios regulares en relación con el total).

Por tanto, es imprescindible tener un conocimiento profundo de los usuarios, de sus hábitos y de sus necesidades informativas y determinar cuáles consideran, desde su perspectiva, satisfechas o insatisfechas. Para lograr esto es necesario que todo el personal de la biblioteca se identifique con los principios de orientación al usuario.

Para el estudio de las necesidades y expectativas de los usuarios hay que eliminar la dicotomía entre métodos cuantitativos y cualitativos y desarrollar una metodología múltiple en la que utilicemos distintas técnicas de evaluación, evitando así los sesgos propios de cada una tomada individualmente. Así se pueden plantear las siguientes herramientas:

- **Observación:** A través de la observación, podemos conocer y registrar la conducta de los usuarios en relación a nuestros servicios y en la búsqueda de información. Se trata de estudios exploratorios en las que la observación puede ser abierta o bien encubierta. Un ejemplo típico de observación son los estudios de usabilidad de sitios web. Si queremos conocer si nuestros usuarios se mueven con facilidad en el sitio web de la biblioteca, podemos hacer una observación de cómo la utiliza. Esta técnica resulta útil para ver que fallos de usabilidad y de navegación del sitio web actual o para pruebas piloto en el diseño de un nuevo sitio web.

Un ejemplo de observación encubierta sería la técnica del *cliente oculto*²⁶ o *mystery shopper*. Se trata de un método de observación sistemática en el que colaboradores de la investigación utilizan los servicios de la biblioteca como usuarios anónimos. Los colaboradores proporcionarán información sobre cómo ha sido la atención de la biblioteca. Es un método que, hasta ahora, ha sido utilizado principalmente en bibliotecas anglosajonas²⁷; en España podemos citar como ejemplo de aplicación de

²⁴ Vogt (2004:16) “Numerosos estudios demuestran que un usuario satisfecho explica a tres personas que ha tenido una experiencia positiva, mientras que uno insatisfecho informa a entre once y trece personas sobre la experiencia negativa que ha tenido. Por tanto, es cuatro veces más fácil crearse una imagen negativa que una positiva. Orientar y satisfacer a los usuarios es muy importante, ya que si estos están satisfechos se convierten en la mejor campaña de imagen posible”

²⁵ (Citado por Abad García, 2009)

²⁶ Otra traducción recogida en la bibliografía consultada es “comprador anónimo”

²⁷ (Kocevar-Weidinger et al, 2009): En el estudio realizado en la Ranford University y Longwood University contaron con la participación y colaboración de estudiantes y profesores de las facultades de Económicas que hacían el papel de “clientes ocultos”

esta técnica a la Red de bibliotecas de la Obra Social de Caja Madrid²⁸. En la BUNS se podría aplicar para evaluar la atención en los mostradores de información y préstamo o del Área de servicios al usuario.

- **Encuestas:** Esta técnica se utiliza para investigar una muestra representativa de un conjunto de individuos. En ella se utilizan procedimientos estandarizados de interrogación para obtener mediciones de una gran cantidad de características de la población. En la encuesta distinguimos dos procedimientos de administración: el cuestionario y la entrevista.
- **Cuestionarios:** Son listas estructuradas de preguntas dirigidas a personas que deben contestar sin intervención del encuestador. Es la técnica más utilizada en los estudios de satisfacción de usuarios.
Actualmente, el modelo de cuestionario de satisfacción de usuarios de la BUNS es común a todos los servicios que forman parte del sistema de gestión de calidad de la UAL y se basa en el modelo SERVQUAL. En él las preguntas que sirven para medir las percepciones y expectativas de los usuarios están agrupadas en cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, aspectos tangibles.
La línea estratégica nº 3: *REBIUN y la calidad* propone como modelo de cuestionario de satisfacción el basado en el modelo LibQUAL+. Este modelo, que es una adaptación del modelo SERVQUAL al ámbito bibliotecario, fue desarrollado por la Association of Research Libraries en el año 2000 y está muy extendido y se ha convertido en un estándar de la evaluación de bibliotecas universitarias.
El cuestionario LibQUAL+ se estructura en 22 preguntas agrupadas en tres dimensiones: valor afectivo del servicio, la biblioteca como espacio y control de la información.
La principal ventaja que ofrece LibQUAL es que permite compartir información que puede ser utilizada para la realización de benchmarking entre bibliotecas pertenecientes a REBIUN y con ello se pueden identificar buenas prácticas.
El grupo de investigación SECABA de la Universidad de Granada realiza estudios de satisfacción de usuarios utilizando el modelo LibQUAL+. El grupo SECABA ha realizado estudios en: Universidad de Jaén, Universidad Pablo de Olavide, Universidad de Huelva, Universidad de Cantabria, Universidad de Castilla-la Mancha y Universidad de Granada.
- **Entrevista.** Esta técnica se basa en la formulación de preguntas al entrevistado y en el registro de sus respuestas. Podemos distinguir entrevistas estructuradas, en las que las preguntas están previamente formuladas y entrevistas no estructuradas en las que existe libertad en la formulación de las preguntas.
La entrevista es una técnica que tiene como ventaja que se puede obtener una mayor cooperación del entrevistado y se pueden captar factores (actitudes, ambiente, etc.) que en el cuestionario no es posible. Sin embargo, supone un mayor coste para su realización, el entrevistador debe estar capacitado, puede que el entrevistador ejerza influencia sobre el entrevistado y no es posible el anonimato.
- **Técnica de incidente crítico.** Puede considerarse una variante de la entrevista, aunque también se pueden utilizar cuestionarios de preguntas abiertas. Con esta técnica se le pide al entrevistado que relate información sobre un acontecimiento concreto. Se le pide que describa la última ocasión en que necesitó información de un tipo determinado, que ofrezca detalles sobre la última vez que utilizó algún servicio de la biblioteca, etc.

²⁸ (Riaza Chaparro, 2007)

La principal ventaja de la técnica de incidente crítico es que, al centrarse en un hecho reciente, los participantes en el estudio recuerdan con más facilidad aquello por lo que se les pregunta. Se constituye como una herramienta proveedora de los fallos y logros más significativos que se dan en la prestación del servicio y proporciona, por tanto, sugerencias específicas acerca de los criterios valorados por los usuarios. Un incidente crítico aislado no proporciona información, pero un conjunto de incidentes críticos nos permite tener una visión general de las necesidades de los usuarios, de los servicios que más se demandan, de las fuentes más utilizadas, etc. Esta técnica se puede utilizar para identificar las necesidades de información expresadas por el personal de la Universidad (PAS y PDI)²⁹, para ver la idoneidad de la ubicación y el contenido de los carteles informativos utilizados, así como para revelar posibles ausencias en la señalización de la biblioteca, etc.

- **Focus group.** El grupo focal es una entrevista realizada a un grupo de personas. En ella no se busca la representatividad mediante la selección de una muestra, sino que la riqueza de la información obtenida es lo importante. Para que la entrevista sea productiva, los participantes deben tener intereses similares y constituir un grupo homogéneo. Normalmente suelen participar entre seis u ocho personas y la duración de la entrevista no debe ser de más de dos horas.

Esta técnica es eficiente para obtener información cualitativa de los usuarios y en ella los participantes pueden aportar ideas a la investigación que inicialmente no se habían previsto. Tiene la ventaja de que suele ser más agradable para los usuarios que la entrevista.

Presenta como inconveniente que el número de preguntas es limitado, pues en una hora no se pueden responder más de diez cuestiones. El moderador debe tener habilidades en dinámica de grupos.

El focus group se ha utilizado para evaluar servicios de referencia e información bibliográfica, para la evaluación del OPAC, como parte de estudios de marketing en la biblioteca; también se ha utilizado para el estudio sobre el uso de la web 2.0 por parte de usuarios. Ejemplo de esto es la investigación de la Kent State University³⁰ (Ohio) en la que analizaron mediante la técnica de focus group, complementada con cuestionarios de satisfacción, sobre la utilización de la Web 2.0 y ver la actitud de los estudiantes universitarios de primeros ciclos ante la utilización de herramientas web 2.0 en el sitio web de la biblioteca universitaria.

Las quejas y sugerencias. Según Carina Rey,³¹ por cada queja en papel que se presenta, hay 20 usuarios que opinan lo mismo; por cada queja electrónica hay 8 usuarios que estarían de acuerdo con ella.

En la UAL existe un *Procedimiento General de Gestión de Quejas y Sugerencias* en el que se regulan las tareas de apertura, tratamiento y cierre de quejas y sugerencias sobre la gestión de la administración y servicios. La BUNS, como otras unidades, puede consultar las quejas y sugerencias de sus usuarios para realizar una evaluación cualitativa. El número de quejas y sugerencias suele ser bajo, por lo que es fácil detectar los asuntos sobre los que los usuarios suelen reclamar.

Sería recomendable que los carteles informativos sobre quejas y sugerencias estuviesen en lugares visibles y en todos los puntos de atención al usuario con el objetivo de favorecer este modo de comunicación entre usuario y biblioteca.

²⁹ (Brember y Leggate, 1985)

³⁰ (Burhanna, Seeholzer y Salem, 2009)

³¹ (Rey, 2010)

3.5. La evaluación de la formación de usuarios

La evaluación es parte esencial para demostrar los efectos de los programas de formación de usuarios y alfabetización informacional. Con la evaluación podremos obtener evidencias que confirmen la eficacia de la formación y se dejen a un lado las impresiones subjetivas. Aunque se acepta que la enseñanza/aprendizaje y la evaluación están unidos y que resulta imposible mejorar la enseñanza sin comprender su impacto, en muchas ocasiones es una tarea que se relega a un segundo plano. Quizás la razón se deba a la idea de que para poder evaluar se necesita un cierto nivel de capacitación y experiencia en metodologías de la evaluación y análisis de datos. Otra razón podría tener relación con la complejidad de la tarea: el aprendizaje es complejo y multidimensional y cualquier intento serio de evaluarlo tiene que adoptar un planteamiento metodológicamente múltiple; y, por supuesto, una gran parte de la respuesta tiene que ver con el tiempo: la evaluación consume mucho tiempo y a menudo, también, muchos recursos financieros y humanos³².

El Plan Anual de Calidad 2011 recoge acciones relacionadas con la evaluación de la formación de usuarios. Éstas se enmarcan bajo los objetivos: *Potenciar la formación en estudios de grado y de máster* y *Optimizar los cursos ofertados al UFID*³³.

A la hora de plantear la evaluación de la formación de usuarios hay que determinar cuáles son sus objetivos, así como los métodos, técnicas e instrumentos que se van a utilizar para la obtención de los datos. Por tanto, hay que determinar qué se quiere evaluar y a partir de aquí se establecerán los indicadores y se definirán cuáles son los instrumentos y técnicas que se van a utilizar para la evaluación: encuestas, test de evaluación, métodos de observación, etc.

Respecto a qué se quiere evaluar hay que diferenciar si vamos a evaluar:

- El plan o programa de formación de usuarios.
- El aprendizaje de los usuarios que acuden a los cursos

La evaluación de los programas de formación irá encaminada a comprobar si se han cumplido los objetivos, el alcance de la formación, los recursos, los formadores, etc. La evaluación de los programas de formación es un componente clave a la hora de determinar su valor, las actividades y las técnicas dentro del proceso educativo y para descubrir las áreas que requieren atención.

Habría que plantear si en esa evaluación también se tendrán en cuenta las sesiones individuales de instrucción informal que se realizan en el Área de servicios al usuario.

En la evaluación de los programas habría que preguntarse no sólo cuántos usuarios acuden a los cursos, sino también qué porcentaje de estudiantes van a las sesiones, cuántos cursos se imparten en total y para las diferentes titulaciones, grado de penetración de la formación de usuarios por titulación, a cuántos alumnos se instruye en Área de servicios al usuario, porcentaje de profesores que reciben formación, etc. También se puede observar si hay incremento del uso de los servicios, como por ejemplo número de consultas en el catálogo, consultas y descargas en bases de datos realizadas por distintos tipos de usuarios, etc.

³² (Lindauer, 2006)

³³ Unidad de Formación e Innovación Docente

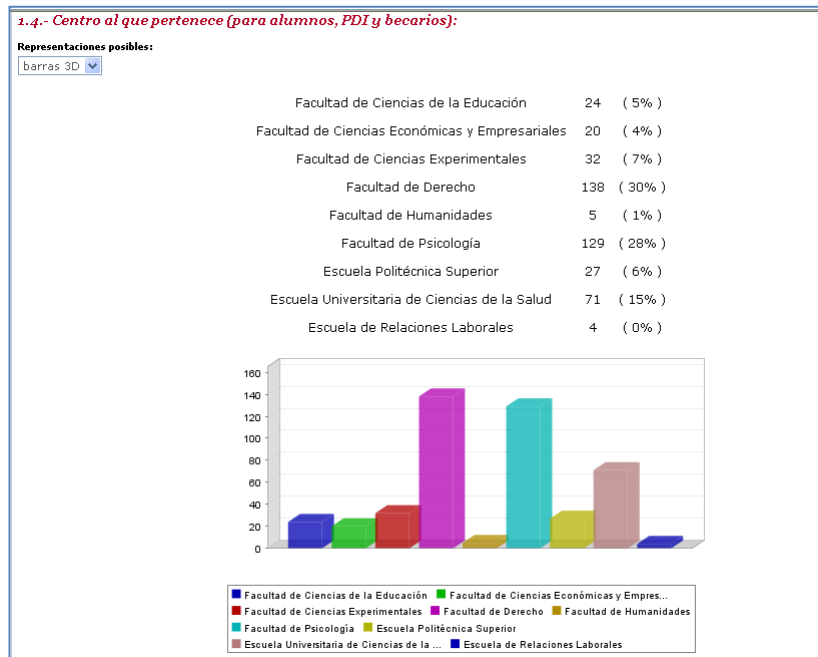


Fig. 14: Resultados de la encuesta sobre los cursos de formación. Año 2010

Otra cuestión a tener en cuenta es la valoración de las preguntas abiertas que se recogen en la encuesta de satisfacción. Aunque no todos los usuarios que contestan el cuestionario responden a este tipo de preguntas, debemos considerarlas, clasificarlas y posteriormente analizarlas.

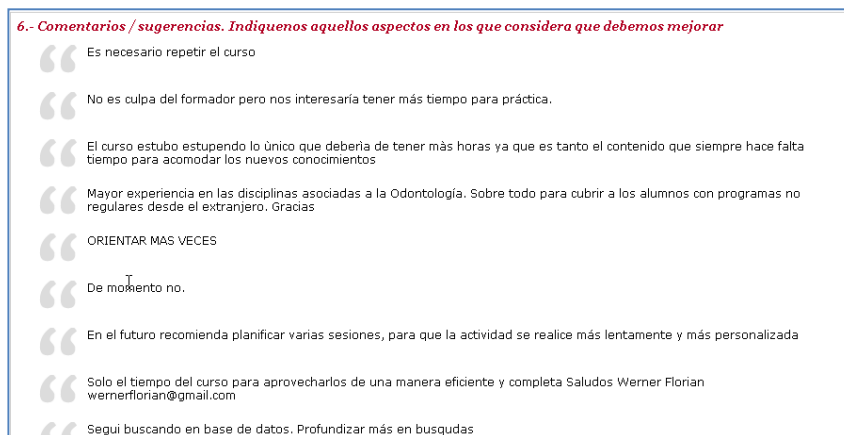


Fig. 15: Respuestas a preguntas abiertas en el cuestionario

La evaluación del aprendizaje es de las tareas más significativas y también de las más difíciles de realizar, ya que es una medida del impacto de la formación entre los usuarios de la biblioteca.

Para evaluar el dominio de las habilidades informacionales de los usuarios es necesario realizar una evaluación inicial o pre-test en el que podremos ver los conocimientos en herramientas de búsqueda de información. Después de la sesión formativa se realiza un pos-test en el que se pretende que el usuario refleje lo que ha aprendido. Al contrastar ambos podremos ver cuál ha sido el cambio y también podemos detectar deficiencias que debemos mejorar en la formación. La prueba preliminar es un cuestionario que

evalúa el conocimiento previo y las percepciones; el post-test debe detectar si se ha producido progresión en el aprendizaje.

Otra herramienta para evaluar el aprendizaje son los diarios o anotaciones en los que el usuario registra y explica cuáles son los pasos y las dificultades, e incluso las frustraciones, que ha tenido en el proceso de búsqueda de información; a través de éste sabremos las dificultades principales de los usuarios en sus búsquedas.

Actualmente en la BUNS sólo se realizan pos-test en los cursos de libre configuración ofertados en el *Plan de Alfabetización Digital*. Si queremos evaluar el impacto de la formación, habría que realizar test previos a la formación y extenderlo a otras actividades formativas como los cursos a la carta. Hay autores que consideran que los test, aunque son herramientas sencillas, no pueden medir las habilidades informacionales, entre otros motivos porque medir el aprendizaje que se ha obtenido en una única sesión de formación no puede mostrar si el usuario ha obtenido las habilidades para buscar de manera eficaz la información.

Si extendemos las pruebas de evaluación a cursos a la carta, sería necesaria una gran implicación por parte del profesorado que los solicita para poder realizar este tipo de evaluación del aprendizaje. En este sentido, la evaluación iría más allá del control de la biblioteca hacia el esfuerzo de colaboración con el personal docente, pues las habilidades que se enseñan en forma aislada no son susceptibles de ser aplicadas con éxito por los estudiantes.

En el caso de los cursos de libre configuración, la evaluación del aprendizaje se puede realizar ya que, además de constar de varias sesiones formativas y recursos en el aula virtual, hay un mayor interés en el aprendizaje por parte del alumno, pues para obtener los créditos del curso debe superar la prueba final.

También se puede utilizar la técnica *one-minute* en la que al final de una sesión formación se pide a los estudiantes que respondan a dos preguntas cortas: "¿Qué es lo más importante que has aprendido hoy?" y "¿qué contenidos echaste en falta?". Esta técnica puede revelar lo que los estudiantes consideran que han aprendido y lo que encuentran interesante o importante en los cursos³⁴.

En la BUNS tenemos la encuesta que se pasa a los usuarios cuando acaba un curso de formación; de esta encuesta no podemos obtener datos sobre el aprendizaje, sino sólo sobre si le agradó la forma en que se le enseñó; por otra parte, se le pide que exponga su percepción sobre "lo que piensa que aprendió", pero no podremos evaluar lo que aprendió.

³⁴ (McCartin, Feid, 2001)

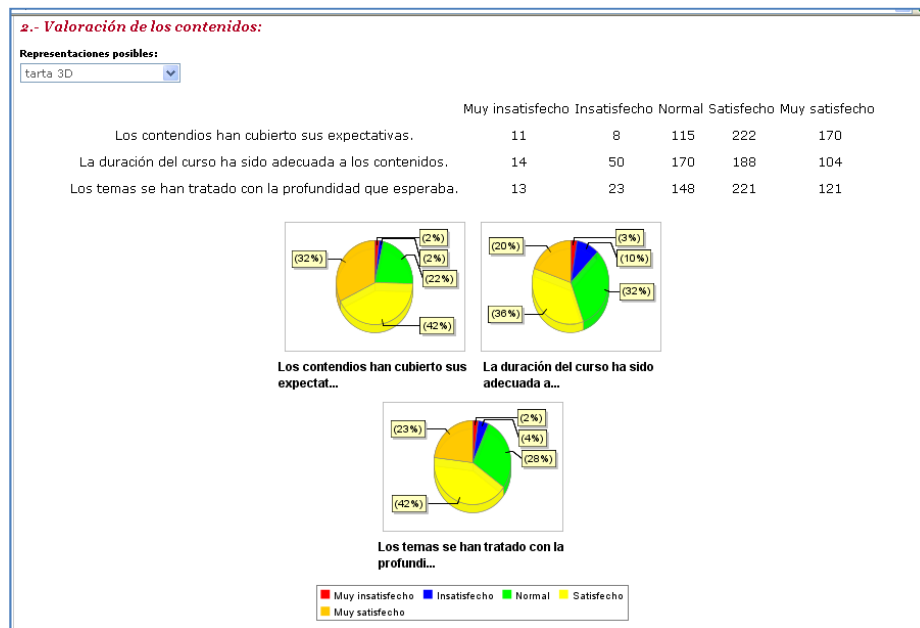


Fig. 16: Valoración de los contenidos

Otra cuestión a tener en cuenta en la evaluación de la formación de usuarios es la capacidad de transferir modelos que han tenido éxito en el desarrollo del programa de formación. Hay que tratar de difundir los resultados de evaluación, de las estrategias que nos han salido bien para tratar de aplicarlas a otros cursos (por ejemplo, un determinado modelo de curso, un tipo de colaboración con un profesor, etc). Por último hay que indicar que la búsqueda de buenas prácticas, que ya se ha explicado anteriormente, permitirá evaluar los programas de formación en comparación con las prácticas realizadas en otras bibliotecas.

3.6. La evaluación del uso de la colección

Tradicionalmente la calidad de la biblioteca se medía por el tamaño de su colección, pues esto se asociaba a la capacidad para ofrecer a sus usuarios una gran cantidad de recursos que en algún momento podrían ser de su interés; las bibliotecas universitarias han satisfecho las necesidades de sus usuarios, adelantándose en la medida de lo posible a ellas adquiriendo todo lo que pensaban que podrían necesitar sus usuarios reales y potenciales.

Hoy la situación es distinta y las medidas de calidad son otras diferentes a la acumulación de documentos.

Los estudiantes, muy a menudo, prefieren utilizar los recursos electrónicos frente al formato en papel y, por su parte, los investigadores, cada vez más, apoyan sus estudios en el uso de recursos electrónicos. Hay quienes apuestan por la sustitución del papel por los recursos electrónicos e incluso por disminuir los espacios de estanterías de libre acceso a favor de espacios destinados al aprendizaje y a la atención del usuario³⁵.

La selección, tanto de bibliografía recomendada como de documentos para los departamentos, como las colecciones de revistas, que conforman la colección de la BUNS es realizada mayoritariamente por el personal docente e investigador. Con la

³⁵ (Webster, 2010)

evaluación de su uso queremos averiguar los puntos débiles respecto a las necesidades de los usuarios que acuden a la biblioteca; de esta evaluación del uso se podrá obtener información para tomar decisiones respecto al desarrollo de la colección, para racionalizar los espacios de la biblioteca, revisar políticas de préstamo, etc. En esa línea se orientan algunos objetivos del Plan Anual de Calidad 2011: *Racionalizar la adquisición de recursos de información, Mejorar la accesibilidad de la colección física, Optimizar la disponibilidad de la bibliografía recomendada.*

Al evaluar el uso de la colección identificamos los títulos menos utilizados para relegarlos o eliminarlos de la colección definitivamente, pero debemos tener en cuenta algunas cuestiones:

- Que el uso actual refleja las necesidades de los usuarios en el momento que se hace la evaluación, pero no necesariamente anticipa lo que se va a utilizar en el futuro.
- Que en el mundo de la investigación y la docencia se producen modificaciones que a su vez provocan cambios en el interés de los usuarios, cambios en la bibliografía recomendada a los estudiantes y cambios en los planes de estudios
- Que hay que mantener unos niveles adecuados para cubrir las necesidades de información para las áreas de docencia e investigación minoritarias en la UAL.

La evaluación de la consulta en sala requiere una alta implicación de las personas que trabajan en estos espacios. Será necesario formar al personal en la metodología de recogida de datos e informar sobre los objetivos de esta evaluación.

Entre los proyectos que están en marcha en la BUNS para desarrollar en este año 2011 está el de RFID. El objetivo de este proyecto es el de adquirir un sistema automático de identificación de los ejemplares de monografías por radiofrecuencia. Una vez que esté en marcha RFID, será posible extraer las estadísticas de colocación de publicaciones unitarias mediante la contabilización de los títulos que se hace con PDAs. Los datos de RFID se comparan con los datos del sistema de gestión bibliotecaria, *Millennium*, para hacer el análisis o bien se descargan en el módulo de Circulación de *Millennium* gracias al programa *Circa*; con ello podremos ver el volumen de documentos que circulan en la sala, los tipos de ejemplares, las áreas temáticas, etc.

El análisis del uso de las monografías en sala servirá para complementar los datos de préstamo que ya nos ofrece *Millennium*.

La evaluación de las revistas es una tarea importante en bibliotecas universitarias ya que se invierte una gran parte del presupuesto para la adquisición de estos recursos. La presión económica, especialmente alta hoy en tiempos de crisis, se ve aumentada por el incremento anual del precio de las suscripciones; a todo esto hay que añadir que poner a disposición las revistas es un proceso que requiere una gran atención, lo que se traduce en un alto coste de personal.

Para evaluar la colección de revistas, se podrían adoptar los siguientes criterios:

- La opinión de los usuarios, especialmente de los investigadores y profesores.
- El uso absoluto (total del fondo) y relativo (por áreas de conocimiento).
- El análisis de citas.
- El análisis coste/eficacia, ya que el precio de las suscripciones varía de unos títulos a otros.
- La posible disponibilidad en otras bibliotecas mediante el préstamo interbibliotecario.
- Su cobertura en las bases de datos.

La evaluación de la colección de revistas en papel es una tarea que hasta el momento no se ha realizado en la BUNS, ni tampoco se ha efectuado recogida de datos del uso. Actualmente mantenemos la suscripción de 698 revistas en papel, de las cuales 118 cuentan con versión electrónica. Habría que planificar la evaluación de las revistas en papel para ver su nivel de uso.

Para hacer más efectivo el proceso de medida, se podría hacer la evaluación por áreas temáticas y diseñar una plantilla con la lista de títulos suscritos. Habría una plantilla para cada uno de los meses que se va a realizar el control y éste se realizaría diariamente por el personal de hemeroteca. Al final de cada mes se contabilizaría el cómputo total de las consultas de cada título y estos datos se incluirían en la intranet.

Se podrían poner carteles en puntos visibles de la hemeroteca para informar a los usuarios de que se está realizando la evaluación de la colección de revistas en papel y solicitarles que colaborasen depositando los números consultados en los carritos.

También se puede pedir la colaboración de los usuarios mediante cuestionarios para recoger el grado de satisfacción respecto a la colección de hemeroteca.

En este proceso de recogida es muy importante la implicación del personal de hemeroteca tanto para el control como para invitar a los usuarios a rellenar el cuestionario.

La BUNS viene apostando desde hace años por los recursos en formato electrónico, ya sean revistas, bases de datos o libros.

Las revistas electrónicas ofrecen como ventajas: ahorro de espacio, no hay problemas de recepción como ocurre con las revistas en papel, los usuarios acceden a ellas de manera inmediata y desde cualquier lugar; sin embargo, también requieren un seguimiento continuo de su disponibilidad y el mantenimiento de la información actualizada. Además tienen también el inconveniente de que no hay garantías de permanencia y nos encontramos con la decisión de optar por el acceso o la propiedad.

Junto a las revistas, la colección electrónica de la BUNS se compone de bases de datos referenciales y a texto completo y libros electrónicos. La colección electrónica se adquiere en su mayoría por suscripción individual por la UAL y por el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía (CBUA).

La evaluación de la colección electrónica resulta más sencilla que la evaluación de los recursos en papel pues los datos de uso están automatizados. Tanto para la colección propia como para la del CBUA se están realizando informes de evaluación desde hace unos años. Estos informes de evaluación de la colección electrónica pretenden dar información sobre el uso de los recursos electrónicos para mejorar su accesibilidad y para rentabilizar los recursos económicos.

El informe de evaluación de recursos electrónicos propios se realiza desde el año 2006 y es fruto del trabajo sistemático de recogida de datos que en sus distintas ediciones ha recibido aportaciones que lo han mejorado.

Las dificultades que plantea la recogida de datos son:

- La biblioteca depende de los datos suministrados por el proveedor o el editor y no hay seguridad absoluta de que los datos fiables, sobre todo en los casos de que el proveedor no ha adoptado *COUNTER*³⁶.

³⁶ Counting Online Usage of NeTworwed Electronic Resources: es una organización que pretende unificar la forma en que los proveedores de recursos electrónicos obtienen datos de uso, con el fin de que todos ellos los obtengan según un mismo criterio. Ha publicado unos códigos de conducta para medir el uso que de los recursos electrónicos hacen las bibliotecas y centros de documentación. Los suministradores de acceso a recursos electrónicos serán los responsables de obtener datos desde sus sistemas de información. Existen otras iniciativas como el protocolo para facilitar la descarga de información de uso SUSHI (Standardized Usage Statistics Harvesting Initiative) e ICOLC (International Coalition of

- A veces los proveedores no ofrecen todos los datos; esto suele ser habitual en recursos de lengua española.
- La actualización de la información de las estadísticas no es igual en todos los recursos.

Todo lo anterior trae como consecuencia que los parámetros de evaluación son diferentes para unos recursos u otros, lo que dificulta la tarea y hay que agruparlos según parámetros comunes.

La recogida de datos se está realizando en una base de datos Access 2003. Se ha observado que hay errores en las relaciones entre las tablas de la base de datos y es urgente analizar el diseño para tratar de reestructurarlo o bien plantear un nuevo diseño.

La evaluación de los recursos electrónicos del CBUA es realizada por el Grupo de Recursos Electrónicos del CBUA (GRE) que se creó en el año 2005 y es el responsable de todos los aspectos relacionados con la gestión de los recursos electrónicos suscritos. Hay un reparto para la gestión de los recursos por universidades y en la Universidad Pablo de Olavide se aloja un espacio común de trabajo en el que se comparte la información. El trabajo del Grupo de Recursos Electrónicos ha permitido una mejor disponibilidad y una mejor información sobre cada uno de los recursos del CBUA.

El proyecto de evaluación del uso de la colección electrónica fue presentado en la reunión de la Comisión Técnica del CBUA del 4 de junio de 2008; en la misma se decidió que la evaluación fuese realizada por el GRE y la coordinación la llevase la BUNS. El primer informe de evaluación se realizó en el año 2008 y se refería a los datos de los años 2006 y 2007. Desde entonces se hace el informe anualmente y ofrece información para la toma de decisiones de la Comisión Técnica del CBUA respecto a la adquisición y renovación de licencias.

En el contexto de crisis actual, en la que los presupuestos para la información electrónica también se ven afectados, es aún más necesaria la labor de priorización de los recursos del CBUA. Por ello, la evaluación de esta colección electrónica se hace teniendo en cuenta los criterios:

- Rentabilidad: conocida a partir de los resultados del informe de evaluación anual
- Valoración de cada universidad
- Flexibilidad del proveedor
- Solapamiento de recursos

La primera aproximación sobre el solapamiento de recursos se ha realizado durante el mes de abril de 2011. Para futuros estudios sería conveniente establecer criterios de análisis, y así ha sido expuesto por el GRE. Los proveedores suelen ofrecer en sus paquetes, el acceso conjunto a publicaciones que son muy atractivas para los investigadores, pero también incluyen otras que pueden resultar menos interesantes; el disponer de una amplia colección de títulos en un mismo paquete, en principio puede resultar atractivo para la biblioteca, pero quizás el uso real de esos títulos demuestre que la inversión inicial no esté justificada. Los informes sobre solapamiento permitirán conocer con más profundidad qué es lo que realmente tenemos y dónde están las duplicidades y serán de ayuda en las negociaciones de la Comisión Técnica del CBUA con los proveedores.

En la última reunión del GRE de 31 de marzo se planteó la necesidad de buscar otra herramienta para el tratamiento y análisis de datos, pues la base de datos actual ya no responde a las necesidades actuales; así ha quedado reflejado también en el informe de

evaluación 2010. Se planteó contactar con departamentos de informática, con servicios de informática de las universidades o con la Red Iris para implantar una nueva herramienta. Sería deseable el contar con una aplicación que pudiera utilizarse en entorno web y que facilitaría la recogida de datos en un entorno colaborativo.

Hay que indicar que el disponer de la herramienta beneficiaría al CBUA y también facilitaría la evaluación de los recursos propios de cada una de las universidades.

La BUNS, como coordinadora del GRE puede plantear el desarrollo de la herramienta en colaboración con algún departamento universitario y buscar los recursos para su puesta en marcha a través de un proyecto con financiación externa.

4. Conclusiones

1. El proceso de evaluación de recursos y servicios es fundamental en la planificación y gestión de la BUNS y sirve de apoyo para la toma de decisiones.
2. Los resultados de la evaluación nos informan del rendimiento de los recursos y servicios de la BUNS y mostrándonos su grado de eficiencia, eficacia y economía; así mismo reflejan los puntos fuertes y débiles del funcionamiento del servicio.
3. El puesto de AAERS tiene definidas unas competencias que se desarrollarán en los distintos procesos de la BUNS con el fin de conseguir la satisfacción de los clientes.
4. Podemos considerar a la evaluación como un proceso soporte que podría ser incorporado en el mapa de procesos de la BUNS.
5. La sistematización y centralización del proceso de recogida de datos facilitará las tareas relacionadas con la evaluación.
6. La evaluación comparativa (benchmarking) es una herramienta de mejora y que se orienta hacia la búsqueda de “buenas prácticas”. La incorporación de esta técnica a la evaluación de la BUNS fomentará la comunicación con otras instituciones, el aprendizaje permanente de la organización y la mejora continua.
7. La orientación hacia la mejora continua requiere conocer el grado de satisfacción de los distintos tipos de usuarios; por tanto, es necesario estudiar la posibilidad de adoptar diversos tipos de herramientas que nos revelen las necesidades de los usuarios de la BUNS.

5. Bibliografía

- Abad García, M^a Francisca. (2009). *Evaluación de la calidad de los sistemas de información*. Madrid: Síntesis.
- Alonso Arévalo, J. y Martín Cerro, S. (2000). Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información. En III Jornadas de Bibliotecas Universitarias de Castilla y León. [Consulta: 18 de abril de 2011]. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/handle/10760/4963>
- Anglada, Lluís. (2011). Coste y valor en tiempo de crisis. En *Bdig (biblioteques digitals i cooperació)* [Blog]. [Consulta: 5 de marzo de 2011]. Disponible en: <http://bdig.blogspot.com/2011/02/coste-y-valor-en-tiempo-de-crisis.html>
- Arriola Navarrete, O. (2006). *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Arriola Navarrete, O. y Butrón Yáñez, K. (2008). Un acercamiento a la evaluación de bibliotecas. *Revista Biblioteca Universitaria*, 11(2), p.99-114. [Consulta: 13 de febrero de 2011]. Disponible en: <http://www.dgbiblio.unam.mx/revista/Revista%20online/ne-2008-02/articulo%201.pdf>
- Ávila, B. y López Gijón, J. (2009). Del Dato al Indicador. *Ranganatha2: atrévete a pensar (thinking ahead)* [Blog]. [Consulta: 6 de abril de 2011]. Disponible en: <http://ranganatha2.espacioblog.com/post/2009/08/13/del-dato-al-indicador>
- Bell, S.J. (2009). The Library Web Site of the Future. En *Inside Higher Ed*, 17 feb, [Consulta: 11 de marzo de 2011]. Disponible en: <http://www.insidehighered.com/views/2009/02/17/bell>
- Biblioteca UAM (2002). *Proyecto de estudio comparativo de calidad de las bibliotecas universitarias españolas y desarrollo de un catálogo de "mejores prácticas"*. Madrid: UAM. [Consulta: 20 de abril de 2011]. Disponible en: <http://biblioteca.uam.es/sc/calidad.html>
- Biblioteca Complutense, Servicio de Evaluación de Procesos y Centros. (2009). *Cuadro de indicadores y cargas de trabajo de la BUC*. Madrid: Universidad Complutense, Biblioteca. [Consulta: 7 de abril de 2011]. Disponible en: <http://www.ucm.es/BUCM/intranet/doc12736.pdf>
- Biblioteca Complutense, Servicio de Evaluación de Procesos y Centros. (2008). *Valoración del cuadro de indicadores y cargas de trabajo: Presentación a Directores y Jefes de Servicio*. Madrid: Universidad Complutense, Biblioteca. [Consulta: 7 de abril de 2011]. Disponible en: <http://www.ucm.es/BUCM/intranet/doc10331.pdf>
- Borrego, Ángel. (2010). ¿Qué aporta la biblioteca a la universidad? *Blok de bid* [Blog]. [Consulta: 5 de marzo de 2011]. Disponible en: <http://www.ub.edu/blokdebid/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-aporta-la-biblioteca-la-universidad>
- Burhanna, K.J., Seeholzer, J. y Salem Jr., J. (2009). No native here: a focus group study of student perceptions of Web 2.0 and the Academic Library. *The Journal of Academic Librarianship*, 35(6), p. 523-532. [Consulta: 26 de marzo de 2011]. Disponible en: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-71549135231&partnerID=40&md5=ba446e6f73f2ce8c39be71e193da64bd>
- Calderón Rehecho, A. (2010). *Informe APEI sobre alfabetización informacional*. Asturias: Asociación Profesional de Especialistas en Información. [Consulta: 4 de mayo de 2011]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10760/14972>
- Cisneros Velázquez, S. (2010). Evaluación de la alfabetización informacional en el sector salud. *Anales de Documentación*. (13) p.41-51. [Consulta: 1 de mayo de 2011]. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/handle/10760/3926>

- Codina, L. (1996). La investigación en sistemas de información. *Tendencias de investigación en Documentación*. Zaragoza: Universidad.
- Codling, Sylvia. (2000). *Benchmarking*. Madrid: AENOR.
- Contreras C., Fortunato. (2005). Medición, Evaluación y acreditación de la calidad de los servicios de las unidades de información. *Bibliodocencia: Revista de Profesores de Bibliotecología*, (8). [Consulta: 18 de febrero de 2011]. Disponible en: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/7013/1/8_6.pdf
- Cook, S. (2006). *Medición de la eficacia del servicio al cliente*. Madrid: AENOR.
- Mano González de la, Marta. (1998). Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias. *Revista Española de Documentación Científica*, 21(2), p. 175-195.
- España. Ministerio de Educación. (2010). *Estrategia Universidad 2015: contribución de las universidades al progreso socioeconómico español*. [Consulta: 20 de febrero de 2011]. Disponible en: <http://www.educacion.es/dctm/eu2015/2011-estrategia-2015-espanol.pdf?documentId=0901e72b80910099>
- Extremeño, Ana. (2007). La evaluación en España de servicios de información y documentación para su integración en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). *Boletín de la ANABAD*, 57 (2), p.357-368.
- Fernández Iglesias, Francisco Javier. (1999). *Un proyecto de evaluación para la Biblioteca de la Universidad Complutense*. Madrid: Universidad Complutense, Biblioteca.[Consulta: 23 de febrero de 2011]. Disponible en: <http://www.ucm.es/BUCM/descargas/documento4438.pdf>
- Fuentes Melero, Encarna. (2010). La gestión de la calidad en las universidades andaluzas: requisitos del complemento de productividad para la mejora y la calidad de los servicios. Aplicación en la biblioteca de la Universidad de Almería. En *II Jornadas Universitarias de Calidad y Bibliotecas*. [Consulta: 2 de marzo de 2011]. Disponible en: http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/iijca_C_GestionCalidadUniversidades.pdf&%5D
- García Reche, Gregorio. (2004). La calidad en las bibliotecas universitarias. En *XII Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*, [Consulta: 2 de marzo de 2011]. Disponible en:http://www.aab.es/pdfs/jba13/calidad_bu.pdf
- García Reche, Gregorio. (2009). Evaluación y certificación de la calidad en bibliotecas: el papel de REBIUN en evaluación y calidad. En *VI Foro sobre evaluación de la calidad de la educación superior y la investigación*. [Consulta: 19 de febrero de 2011]. Disponible en: <http://www.google.es/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.rebiun.org%2Fexport%2FdocReb%2FviForoEvaluacionCalidad.pdf&ei=mHRKTcueMoK6hAelsuCDDw&usg=AFQjCNFJ--IMGxX2hXD755SXzilnZfIRHg>
- La gestión de la calidad; Las herramientas de la calidad; La calidad en la administración pública*. (2011). Alicante: Diputación. [Consulta: 4 de marzo de 2011]. Disponible en: <http://www.dip-alicante.es/meri/DOC/EJERCICIO/LA%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD%20LAS%20HERRAMIENTAS%20DE%20CALIDAD%20LA%20CALIDAD%20EN%20LA%20ADMINISTRACI%C3%93N%20P%C3%9ABLICAv2.pdf>
- Gimeno Perelló, Javier (2008). *Evaluación de la calidad en bibliotecas: compromiso con lo público*. Buenos Aires: Alfagrama
- Gómez Hernández, J.A. (2002). *Gestión de bibliotecas*. Murcia: DM.
- González Fernández-Villavicencio, Nieves. (2011.). En bibliotecas universitarias... estanterías ¡fuera!. En *Bibliotecarios 2.0*. [Blog]. [Consulta: 4 de mayo de 2011]. Disponible en: <http://www.nievesglez.com/2011/01/en-bibliotecas-universitariasestanteria.html>

- González Fernández-Villavicencio, Nieves. (2011). Nuestro futuro depende de lo que quieran los usuarios. En *Bibliotecarios 2.0*. [Blog]. [Consulta: 3 de marzo de 2011]. Disponible en: <http://www.nievesglez.com/2011/02/nuestro-futuro-depende-de-lo-que.html>
- González Teruel, Aurora. (2005). *Los estudios de necesidades y usos de la información: fundamentos y perspectivas actuales*. Gijón: Trea.
- Guerrero Quesada, David José. (2007). *Diseño de un sistema de información para los procesos de evaluación y acreditación de titulaciones universitarias: MEDEA*. En *Fesabid 2007, 10ª Jornadas Españolas de Documentación*. [Consulta: 3 de abril de 2011]. Disponible en: <http://www.fesabid.org/santiago2007/>
- Hernández Armenteros, Juan, (dir.), Pérez García, José Antonio, Hernández Chica, Jorge. (2010). *La Universidad Española en cifras*. Madrid: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. [Consulta: 20 de marzo de 2011]. Disponible en: <http://www.crue.org/Publicaciones/UEC.html>
- Hill, N. y Alexander, J. (2001). *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. Madrid: AENOR
- IFLA. (2005). *Directrices para la evaluación de la alfabetización informacional*. [Consulta: 29 de abril de 2011]. Disponible en: <http://www.ifla.org/VII/s42/pub/IL-guidelines2004-s.pdf>
- Informe sobre movilidad del personal y buenas prácticas en las bibliotecas universitarias españolas*. (2008). Madrid: REBIUN. [Consulta: 14 de abril de 2011]. Disponible en: <http://www.rebiun.org/doc/xviasambleamovilidad.doc>
- International Coalition of Library Consortia (2010). *Declaración sobre la crisis económica global y su impacto en las compras consorciadas*. [Consulta: 5 de mayo de 2011]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/2072/68139>
- Kocevar-Weidinger, Elizabeth, Benjes-Small, Candice, Ackermann, Eric y Kinman, Virginia R. (2010). Why and how to mystery shop your reference desk. *Reference Services Review*, 38(1). [Consulta: 21 de marzo de 2011]. Disponible en: <http://0-dx.doi.org.almirez.ual.es/10.1108/00907321011020707>
- Lancaster, F. (1996). *Evaluación de la biblioteca*. Madrid: ANABAD
- Licea de Arenas, Judith. (2007). La evaluación de la alfabetización informacional. Principios, metodologías y retos. *Anales de Documentación*, 10. [Consulta: 6 de mayo de 2011]. Disponible en: <http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/1161>
- Lindauer, Bonnie Gratch. (2006). Los tres ámbitos de evaluación de la alfabetización informacional. *Anales de Documentación*, 9. [Consulta: 6 de mayo de 2011]. Disponible en: <http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/1411/1461>
- López Gijón, Javier, Pérez López, Ana, Gálvez, Carmen, & García Caro, Concepción. (2006). La biblioteca universitaria como apoyo al aprendizaje en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior. *Encontros Bibli : Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, (n. esp.). [Consulta: 8 de marzo de 2011]. Disponible en: <http://sci2s.ugr.es/publications/ficheros/2006-gijon-EBIBLI.pdf>
- López Gijón, Javier, Ávila, Belén. (2006, Septiembre). *Indicadores objetivos para medir el desempeño de la biblioteca*. En *Taller Indicadores objetivos para medir el desempeño de la biblioteca*, Monterrey. [Consulta: 15 de febrero de 2011]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/ranganatha2/indicadores-objetivos-para-medir-el-desempeo-de-la-biblioteca-presentation>
- Maniega Legarda, David. (2002). Aplicación de un estudio de usabilidad en bibliotecas digitales: la Biblioteca Virtual de la UOC. En *Contenidos y Aspectos Legales en la Sociedad de la Información (CALSI)*, Valencia. [Consulta: 4 de mayo de 2011]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10760/4297>

- Martín Moreno, Carmen. (2007). Metodología de investigación de estudios de usuarios. *Revista General de Información y Documentación*, 17(2). [Consulta: 10 de abril de 2011]. Disponible en:
<http://revistas.ucm.es/byd/11321873/articulos/RGID0707220129A.PDF>
- McCartin, Marybeth, Feid, Paula (2001), Information literacy for undergraduates: Where have we been and where are we going? *Advances in Librarianship* (25), p.1-27 Academic Press. [Consulta: 28 de abril de 2011]. Disponible en:
[http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2830\(01\)80018-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2830(01)80018-0)
- Meneses Placeres, Grizly. (2008). La evaluación en la alfabetización informacional en el contexto de la educación superior: aproximación teórica. *Biblios*, (31). [Consulta: 1 de mayo de 2011]. Disponible en:
<http://www.scielo.org.pe/pdf/biblios/n31/a02n31.pdf>
- Moreno Martínez, José Juan, & Escobar Gómiz, Rosa. (2009). Las competencias profesionales y su gestión en sistemas de gestión de calidad basados en la familia de normas ISO 9000. En *XV Jornadas bibliotecarias de Andalucía*. [Consulta: 21 de febrero de 2011]. Disponible en:
http://www.aab.es/pdfs/jba15/21-Las_competencias_y_su_gestion.pdf
- Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*. (1999). Madrid: Dirección General del Libro, Archivo y Bibliotecas.
- Oakleaf, Megan. (2010). *The value of academic libraries: a comprehensive research review and report*. Chicago: Association of College and Research Libraries. [Consulta: 6 de marzo de 2011]. Disponible en:
http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/issues/value/val_report.pdf
- Pagès i Camps, Gerard. (2010). Redefinición de indicadores y planificación del proceso de recogida de datos en la biblioteca virtual de la Universitat Oberta de Catalunya. En *II Jornadas Universitarias de Calidad y Bibliotecas*, Málaga. [Consulta: 7 de abril de 2011]. Disponible en:
[http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/ijca_Otras_PagesArticuloIndicadores.pdf&\]](http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/ijca_Otras_PagesArticuloIndicadores.pdf&)
- Pasadas Ureña, C. (2005). Agenda para la investigación en instrucción bibliográfica y alfabetización informacional (ALFIN). *Anales de Documentación*, 8. [Consulta: 24 de abril de 2011]. Disponible en:
<http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/3241/3201>
- REBIUN. (2007). II Plan Estratégico 2007-2010. [Consulta: 19 de febrero de 2011]. Disponible en:
http://www.crue.org/export/sites/Crue/procbolonia/documentos/doccrue/Plan_estrategico_REBIUN_2007_2010.pdf
- Rey Martín, Carina. (2000). La satisfacción del usuario: un concepto en alza. *Anales de Documentación*, 3. [Consulta: 6 de marzo de 2011]. Disponible en:
<http://revistas.um.es/analesdoc/article/download/2451/2441>
- Rey Martín, Carina. (2009). Els usuaris: algunes reflexions al seu voltant. *Item : revista de biblioteconomia i documentació*, (50). [Consulta: 10 de marzo de 2011]. Disponible en:
<http://www.raco.cat/index.php/Item/article/view/133087/262433,%27Item:%20revista%20de%20biblioteconomia%20i%20documentaci%F3%20-%20Num.%2050%27%29;>
- Rey Martín, Carina (2010). Taller Gestión de quejas y sugerencias de usuarios. En *II Jornadas Universitarias de Calidad y Bibliotecas*. [Consulta: 6 de marzo de 2011]. Disponible en:
http://www.google.es/url?q=http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/2JornadasCalidad2010/taller6.pps&sa=U&ei=iNzHTaGKF8bNhAfXkl30Aw&ved=0CA0QFjAA&usq=AFQjCNGXbc0kaVr5KP-cf_NByft7Wb-TgQ

- Riaza Chaparro, Maribel. (2007). Nuevas técnicas de estudios de usuarios aplicadas a bibliotecas. *Revista General de Información y Documentación*, 17(2). [Consulta: 27 de abril de 2011]. Disponible en:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2550828&orden=209780&info=link>
- Vogt, Hannelore. (2004). *El usuario es lo primero: la satisfacción del usuario como prioridad en la gestión*. Barcelona: Fundación Bertelsmann.
- Webster, Keith. (2010). The Library Space as Learning Space. *EDUCAUSE Review*, 45(6). [Consulta: 7 de mayo de 2011]. Disponible en:
<http://www.educause.edu/EDUCAUSE+Review/EDUCAUSEReviewMagazineVolume45/TheLibrarySpaceasLearningSpace/218705>
- White, Lynda S. (2002). The University of Virginia Library's Experiment with Benchmarking. *Virginia Libraries*, 48(4). [Consulta: 2 de mayo de 2011]. Disponible en:
http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/VALib/v48_n4/white.html

ANEXO

