

GUÍA EFQM PARA LA AUTOEVALUACIÓN  
DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

ANEXO

Lista de estándares para la Matriz de Excelencia

*Esta guía ha sido elaborada para la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) por un Grupo de Trabajo formado por:*

Carmen Baena Díaz, Universidad Pablo de Olavide  
María del Carmen Liñán Maza, Universidad de Córdoba  
Aurora Márquez Pérez, Universidad de Cádiz  
José Carlos Morillo, Universidad de Huelva  
Cristóbal Pasadas Ureña, Universidad de Granada  
María Pinto Molina, Universidad de Granada

*Coordinado por:* Miguel Duarte Barrionuevo, Universidad de Cádiz

**Unidad para la Calidad  
de las Universidades Andaluzas  
2002**

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	9
2. EVIDENCIAS Y PREGUNTAS .....	13
2.1 Breve descripción del modelo EFQM .....	15
2.2 Ubicación de la información.....	16
2.3 La información .....	17
3. LA MATRIZ DE EXCELENCIA .....	47
2.1 Modelo de referencia .....	49
2.2 Estructura de la Matriz .....	50
2.3 Puntuación .....	51
4. TABLAS .....	53

## INTRODUCCIÓN

La Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) ha puesto en marcha un plan para la evaluación del sistema que componen las bibliotecas universitarias de nuestra Comunidad Autónoma, en el marco del II Plan de Calidad de las Universidades.

El II Plan pretende profundizar en la implantación de sistemas y planes institucionales de calidad en las universidades, con los siguientes objetivos:

- Continuar con la evaluación institucional y fomentar la implantación en las universidades de sistemas de calidad integral para la mejora continua.
- Promover la participación de las Comunidades Autónomas en el desarrollo y gestión del plan, con el objetivo de crear una red de agencias de la calidad universitaria.
- Desarrollar metodologías homogéneas con las existentes en la Unión Europea, que permitan establecer estándares contrastados para la acreditación de la calidad alcanzada.
- Implantar un sistema de información a las universidades y a la sociedad, basado en la evaluación por resultados y apoyado en un catálogo de indicadores.
- Establecer un sistema de acreditación de programas formativos e instituciones.

Corresponde a las Agencias Autonómicas, en sus ámbitos territoriales, la propuesta de modelos en materia de evaluación, certificación y acreditación, tres niveles complementarios en la búsqueda de la excelencia que representa el camino de la gestión de calidad.

En este documento se presenta información complementaria a la *Guía EFQM de la UCUA para la autoevaluación de Bibliotecas Universitarias*<sup>1</sup>. Dicha información, que también pretenden facilitar la labor de los Comités de Evaluación, se divide en dos partes bien diferenciadas:

Por una parte, se presenta un conjunto de posibles **evidencias y preguntas** para cada criterio contemplado en el modelo EFQM, como información complementaria a la disponible en la mencionada Guía.

Por otra, se presenta un intento de desarrollo de la **Matriz de Excelencia** propuesta en la *Guía EFQ 1 de la UCUA*, como instrumento adecuado con el que experimentar métodos de acreditación, con el objetivo de que los procesos de evaluación sean un instrumento más eficaz en la mejora de la calidad de las instituciones universitarias.

La acreditación es un proceso de evaluación cuyo objetivo es asegurar que la organización evaluada dispone de los medios adecuados para cumplir su misión y que su estructura organizativa y su enfoque permiten alcanzar la excelencia en el su área de actividad.

<sup>1</sup> Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2001, p.

## 2. EVIDENCIAS Y PREGUNTAS

La UCUA ha propuesto evaluar las Bibliotecas Universitarias desde una perspectiva sistémica, como unidad de carácter finalista que proporciona servicios a la comunidad docente e investigadora. Propone para ello el modelo de excelencia europeo EFQM.

Tomando como referencia *la Guía EFQM de la UCUA* se propone a continuación un conjunto de evidencias y preguntas ordenadas por cada uno de los criterios y subcriterios que forman el modelo EFQM, que pretenden simplificar el proceso y ayudar a los Comités de Evaluación Interna (CEI) en el proceso de reflexión que les conduzca a determinar puntos fuertes, puntos débiles y a proponer acciones de mejora.

Estas evidencias y preguntas deben ser utilizadas conjuntamente con la información proporcionada en *la Guía EFQM de la UCUA* propiamente dicha.

### 2.1 Breve descripción del modelo EFQM

A modo de orientación, y previo a la presentación de las evidencias y preguntas, se resume a continuación, el protocolo del modelo de evaluación EFQM propuesto.

El protocolo de evaluación comienza con el **Criterio** general, que va seguido de su **Definición**, en la que se describe la importancia y utilidad del mismo en el esquema de evaluación, así como algunas sugerencias de reflexiones que debe hacer el CEI en relación con él.

Cada criterio está dividido en una serie (le **Subcriterios**, que contemplan aspectos parciales de los criterios a los que pertenecen.

Para cada uno de los **criterios agentes facilitadores** (Liderazgo, Política y estrategia, Gestión de personal, Alianzas y recursos y Procesos) se ha de tener en cuenta:

- el **Enfoque** o forma de abordar los temas, solucionar los problemas o alcanzar los objetivos por los agentes implicados, valorando si estas actuaciones están fundamentadas, si son sistemáticas o esporádicas, si tienen carácter preventivo, si se realiza su revisión periódica y si están implantadas de forma efectiva.
- el **Despliegue** de dicho enfoque, que hace referencia a la extensión de su aplicación: es decir, a cuántas personas afecta, cuantas y qué áreas están afectadas, qué y cuántos programas se desarrollan..:

Para cada uno de los **criterios de resultados** (Resultados en los clientes, Resultados en el personal, Impacto social y Resultados clave) se han de tener en cuenta:

- las **Medidas de percepción** de las personas relacionadas con el criterio evaluado sobre los resultados obtenidos.
- los **Indicadores de rendimiento** o características cuantificables que, procedentes de las bases de datos internas o de información externa, se utilizan para medir los resultados en términos de eficacia y eficiencia y sirven a la unidad evaluada para supervisar, comprender y, en general, mejorar su rendimiento. Se proporciona una tabla en el anexo de la *Guía EFQM* con indicación de los criterios a los que pueden ser aplicados.

Para facilitar la labor de evaluación, se identifican también para cada subcriterio:

- una serie de posibles **Evidencias** en las que poder soportar las valoraciones
- un conjunto de **Preguntas** que ayudan en la formulación de juicios de valor y en la definición del nivel de excelencia alcanzado.

El resultado final de la autoevaluación debe concluir en:

- la identificación de los **puntos fuertes**
- la identificación de los **puntos débiles**
- el establecimiento de un **Plan de Mejora** con indicación de la **prioridad y los responsables de las acciones propuestas** en él. Para ello, se facilita una tabla en este anexo.

## 2.2. Ubicación de la información

Como parte esencial del modelo de evaluación, **se encuentran en la *Guía EFQM de la UCUA información*** sobre:

- Criterios y subcriterios de Agentes facilitadores

- Definición
- Enfoque
- Despliegue

Criterios y subcriterios de resultados

- Definición
- Medidas de percepción
- Indicadores de rendimiento

Como parte complementaria del modelo de evaluación, **se encuentran en este anexo a la *Guía EFQM de la UCUA información*** sobre:

- Todos los criterios y subcriterios

- Definición ampliada (en algunos criterios)
- Evidencias

- Preguntas

## 2.3. La información

### Criterio 1: Liderazgo

Evaluar como las acciones y los comportamientos de los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión, la visión, los valores necesarios para alcanzar la excelencia a largo plazo

El paradigma tecnológico-informacional ha provocado un cambio y un nuevo papel del líder en la Biblioteca. Tradicionalmente, el liderazgo ha sido una actividad asociada a colaboradores de los equipos directivos para conducir cambios; en la actualidad, es un concepto que ha avanzado en el entorno de las organizaciones para ampliar la categoría más tradicional del jefe. Sin ser sinónimos, se trata de sistematizar de manera conceptual el papel activo que corresponde a los responsables de la biblioteca, en los diferentes niveles de responsabilidad, para fomentar una visión compartida y asumida por la totalidad de la plantilla y proyectar el éxito de la Biblioteca en el contexto de la Universidad.

El papel que corresponde al líder en el nuevo escenario es proveer a cada miembro de la plantilla de la Biblioteca de un enfoque de grupo, no individual, en el que reciba estímulos y respuestas a preguntas no formuladas sobre el porqué de una tarea, el cómo de un proceso o cuales son los problemas de la calidad de los servicios que está ofreciendo a sus usuarios.

El líder debe promover un nuevo enfoque comunicativo que actualice de forma permanente la información relativa al entorno de trabajo y contribuya a que cada persona que trabaja en la Biblioteca se sienta parte activa de un entorno mayor.

La mayoría de bibliotecas necesitan desarrollar su capacidad de ejercer liderazgo. Con formación y apoyo de la dirección, un amplio espectro de personas que trabajan en la Biblioteca -cualificadas por su capacidad de aprender y de incorporarse a grupos más amplios, y no por su pertenencia a una determinada escala funcionarial o laboral- puede desarrollar funciones de líder.

El reto para la dirección de la biblioteca, en el escenario informacional, consiste en fomentar la aparición de líderes y equilibrar liderazgo con una capacidad de gestión similar.

El entorno cambiante, la flexibilidad organizacional, la dificultad en predecir el futuro... convierten al gestor en líder, y al líder en facilitador capaz de gestionar el cambio y de movilizar la actuación de las personas que trabajan en la Biblioteca hacia nuevos espacios de comunicación dinámica y de organización.

### Evidencias

Se hace referencia explícita al liderazgo en los informes de gestión y planificación, proyectos, etc, de la Biblioteca de manera global o en cualquiera de sus unidades organizativas.

El equipo de dirección de la Biblioteca mantiene reuniones periódicas sobre esta cuestión.

Los responsables de servicios bibliotecarios y/o directores de bibliotecas (según la estructura organizativa de la Universidad) actúan como líderes, participan como tales

y crean opinión en las discusiones sobre cuestiones estratégicas o relevantes en las que la opinión de la Biblioteca tiene que ser oída en el ámbito de su competencia (Áreas, Facultades, Escuelas, Institutos de Investigación...).

### **Preguntas**

- ¿La dirección de la Biblioteca fomenta un estilo de dirección participativo?
- ¿La dirección de la Biblioteca fomenta la eliminación de barreras jerárquicas?
- ¿La dirección de la Biblioteca transforma y adapta la estructura organizativa según las circunstancias cambiantes?
- ¿La dirección de la Biblioteca se involucra en la aparición de líderes y fomenta la extensión de los valores de liderazgo?
- ¿Se fomenta el ejercicio de liderazgos fuertes en el conjunto de la estructura (en el tejido social) de la Biblioteca por la dirección de la biblioteca? ¿Los responsables de servicios bibliotecarios asumen su papel de líderes y/o fomentan la aparición de líderes en sus unidades?
- ¿La Biblioteca (auto) evalúa la efectividad de su liderazgo?
- ¿Cuando delega, tiene en cuenta las características de la situación y las competencias de sus colaboradores?
- ¿Su actuación profesional se basa en principios éticos?
- ¿Habla abiertamente y con claridad, aunque las noticias no sean buenas? ¿Facilita todos los medios y recursos necesarios para conseguir los resultados? ¿Los colaboradores tienen confianza en la toma de decisiones de sus superiores?

***Subcriterio 1º. El Equipo de Dirección de la Biblioteca (EDB) desarrolla la misión, visión y actúa como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia***

### **Evidencias**

La Biblioteca tiene un documento de planificación estratégica en los que se describen la misión, visión y objetivos de la biblioteca, en el contexto de la misión, visión y objetivos de la Universidad.

La Biblioteca dispone de documentos de planificación operativa, anuales o plurianuales, en los que se describen los proyectos, los objetivos a conseguir y las diferentes líneas estratégicas para llevarlos a efecto en relación con la implantación de una cultura de excelencia.

La Biblioteca dispone de una planificación específica para el sistema de gestión de calidad. Participa en la implantación del sistema de gestión de calidad en la Universidad. El EDB participa en los Comités de Evaluación propuestos por la Universidad. La Biblioteca dispone de un plan de comunicación e información o realiza acciones específicas para dar a conocer a la comunidad universitaria el compromiso de su equipo de dirección con el sistema de gestión de calidad, la cultura de excelencia y la imagen de la Biblioteca y cómo esta imagen específica se incardina en la cultura corporativa de la Universidad

### **Preguntas**

En este subcriterio, El CEI debe valorar las actividades y el comportamiento del Equipo de

Dirección de la Biblioteca, en su papel de líderes, en el conjunto del sistema bibliotecario de la Universidad, necesarios para crear metas de la organización, objetivos claros, la visión de la calidad, la estructura y el sistema de gestión para que se implementen y se hagan una realidad.

Esta evaluación es eminentemente cualitativa y, además de las evidencias escritas, el CEI debe intentar poner de relieve en las entrevistas los compromisos personales del EDB, sus acciones y su comportamiento en relación a la visión, misión y valores de la biblioteca. En este sentido, pueden resultar relevantes preguntas del siguiente tipo:

- ¿Se aprecia con claridad el compromiso personal de la alta dirección de la Biblioteca en la formulación y comunicación de una declaración estratégica que defina el propósito, la dirección y la cultura de la organización (incluidos los valores y prioridades en materia de calidad)?
- ¿Demuestra la dirección de la Biblioteca con su ejemplo y sus acciones su apoyo a los valores de la organización, reforzando la importancia que tienen; y se aceptan y ponen en práctica estos valores en toda la organización?
- ¿Asume propuestas de innovación de procesos de sus colaboradores?
- ¿Apoya acciones individuales o de equipos para introducir mejoras en procesos?
- ¿Facilita que sus colaboradores desarrollen su potencial profesional?
- ¿Comunica con claridad y transparencia la información disponible para el desarrollo del trabajo?
- ¿Genera un clima que favorezca la crítica constructiva?
- ¿Participa la plantilla en la definición de objetivos?
- ¿Favorece la colaboración con otras unidades administrativas de la Universidad?
- ¿Planifica su actuación a corto, medio y largo plazo; define objetivos y articula planes de trabajo plurianuales para el conjunto (áreas, divisiones, distintas unidades...) que componen la Biblioteca de la Universidad?
- ¿La Biblioteca ha definido su imagen corporativa que utiliza como imagen de marca, asumida por la plantilla, en las relaciones internas y externas?
- ¿La Biblioteca asume la mejora de la calidad de los servicios como un compromiso permanente con sus usuarios?
- ¿Los responsables de la biblioteca, en sus diferentes niveles jerárquicos, asumen y se implican de forma personal en la difusión de este compromiso?
- ¿Se fomenta la asunción de responsabilidades por los empleados, asume el riesgo de la innovación y fomenta la creatividad de la plantilla?
- ¿Se utiliza la formación como un instrumento de mejora, de motivación y de retroalimentación de los diferentes elementos que componen el liderazgo de la biblioteca?
- ¿La Biblioteca ejerce y afianza su propio liderazgo participando y colaborando en proyectos de carácter horizontal o transversal con otras unidades administrativas de la Universidad?

***Subcriterio 1 b: El EDB se implica personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la Biblioteca***

## **Evidencias**

El EDB realiza actividades periódicas, internas o externas, relacionadas con el sistema de gestión de calidad.



Se transmiten objetivos y se hacen propuestas de mejora asumidas por la plantilla.  
El EDB potencia el desarrollo de grupos de mejora.  
Se realizan cursos específicos relacionados con las técnicas de gestión de calidad.

## **Preguntas**

El CEI debe asegurarse en este apartado que las personas que componen el EDB se implican personal y directamente en la transmisión de metas y objetivos del sistema de gestión de calidad necesario para llevarlos a cabo. En este sentido, resultan relevantes preguntas del siguiente tipo:

- ¿La dirección de la Biblioteca asegura la implantación de una estructura organizativa y un sistema de gestión de procesos eficaz a la hora de hacer realidad resultados coherentes y de mejora?
- ¿Forma y asesora en técnicas de gestión de calidad?
- ¿Colabora en el plan de desarrollo de mejora de cada uno de sus colaboradores?
- ¿Apoya la introducción de cambios y mejoras?
- ¿Torna decisiones considerando toda la información disponible?
- ¿Facilita que sus colaboradores desarrollen su potencial profesional?
- ¿Comunica con claridad y transparencia las informaciones que repercuten en el desarrollo del trabajo o en las condiciones laborales de sus colaboradores?
- ¿Facilita la discusión y la puesta en común de los diferentes puntos de vista?
- ¿Genera un clima que favorece la crítica constructiva?
- ¿Anima a sus colaboradores para que asistan a acciones de formación para el desarrollo personal y/o profesional?
- ¿Se potencia una comunicación bidireccional entre los equipos de trabajo?
- ¿Derriba las barreras que entorpecen el cambio?
- ¿Conoce y aplica los principios de la calidad total?
- ¿Favorece la cooperación con las diferentes unidades administrativas de la Universidad?
- ¿La Biblioteca tiene definidas sus Áreas de Resultados Clave?
- ¿Tiene establecidos objetivos cuantitativos en relación con las mismas?
- ¿El plan de formación contiene apartados específicos para técnicas de gestión y gestión de calidad?
- ¿Se realizan periódicamente (auto) evaluaciones del conjunto del sistema o de cada una de sus partes?

***Subcriterio ic: El EDB tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés y se involucra en la satisfacción de sus expectativas***

## **Evidencias**

La Biblioteca tiene definidos sus grupos de interés y el entorno en que se circunscriben.  
El EDB potencia la interrelación con los grupos de interés para conocer sus necesidades y expectativas sobre los servicios ofrecidos por la biblioteca.  
Adecua el uso de los recursos disponibles a la satisfacción de las expectativas de servicios de los diferentes grupos.  
Propone y adopta las medidas necesarias para convertir a los diferentes grupos de interés en usuarios reales de la biblioteca.

## Preguntas

El CEI debe evaluar explícitamente el grado de implicación del EDB con los grupos de interés de la Biblioteca y de que manera establece una comunicación directa y personal con cada uno de ellos. En este sentido, pueden resultar reveladoras de la situación preguntas del siguiente tipo:

- ¿Se toman iniciativas para entrevistarse con clientes, proveedores y otras entidades ajenas a la biblioteca?
- ¿Se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos?
- ¿Se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos?
- ¿Se preocupa por conocer la opinión de los grupos de interés sobre la Biblioteca y toma medidas en función de esta información?
- ¿La Biblioteca tiene identificados por grupos y sectores a sus clientes internos y externos?
- ¿Conoce sus necesidades y expectativas y plantea servicios y productos acordes con las mismas?
- ¿La Biblioteca incorpora la opinión de sus clientes y grupos de interés a sus planes a medio y largo plazo?
- ¿La Biblioteca evalúa periódicamente las relaciones con su entorno socioeconómico y plantea estrategias de acercamiento en función de los datos obtenidos?

### ***Subcriterio Id- El EDB motiva, apoya y reconoce el desempeño de las personas de la Biblioteca***

## Evidencias

Se reconoce explícitamente el trabajo de las personas y de los equipos (se recogen menciones concretas en la memoria anual de la biblioteca, en los informes de desarrollo o finales de los proyectos, etc.). Los diferentes niveles directivos de la Biblioteca felicitan por escrito a las personas y a los equipos por el cumplimiento de los objetivos. Los mecanismos de delegación y ámbito de responsabilidad son explícitos para las personas y los equipos. La Biblioteca dispone de un sistema de evaluación del desempeño y se evalúa periódicamente la actividad de la plantilla. El Director de la Biblioteca comunica directa y personalmente los resultados

## Preguntas

En relación con este subcriterio, resulta relevante para el CET conocer la opinión de la plantilla de la Biblioteca sobre los mecanismos de motivación y la actitud del EDB para motivar e incentivar a la plantilla. Puede someter a un cuestionario a los entrevistados con preguntas del tipo siguiente:

- ¿El EDB minimiza los factores que producen insatisfacción en el personal?
- ¿El EDB contribuye o no a satisfacer las expectativas profesionales y personales en relación con el trabajo?
- ¿Se conocen (se es consciente, directa o indirectamente de) esas expectativas?

- ¿El EDB establece un dialogo con cada persona sobre cómo hace el trabajo y qué esperan mutuamente uno del otro?
- ¿Informa oportunamente sobre las decisiones que afectan al trabajo de cada uno?
- ¿Admite los errores y hace aprender de ellos?
- ¿Cuando hay errores, se buscan soluciones, no culpables?
- ¿Dedica a cada persona el tiempo que necesita?
- ¿Escucha proactivamente a los demás?
- ¿Ayuda a pensar en los problemas para generar alternativas?
- ¿Anima a solucionar problemas de manera autónoma y a generar nuevas propuestas?
- ¿Fomenta el trabajo en equipo?
- ¿Favorece un clima de colaboración entre los miembros de un equipo y entre los diferentes equipos entre si?
- ¿Informa periódicamente de la consecución de objetivos y de cómo es la contribución individual al equipo?
- ¿Reconoce los resultados y felicita por los logros conseguidos?
- ¿La Biblioteca tiene un plan de promoción y de reconocimiento de su personal?
- ¿Tiene establecidos objetivos cuantitativos en relación con las mismas?
- ¿La política de personal se orienta a conseguir y mantener un clima laboral que facilita la autoevaluación y humaniza las condiciones de trabajo?
- ¿El sistema de evaluación del desempeño es un instrumento flexible de autorregulación que sirve para establecer metas y objetivos en relación con las personas y los equipos?

## **Criterio 2. Política y estrategia**

Analizar como la biblioteca, como servicio transversal de la Universidad, implanta su misión y visión. Desde una perspectiva sistémica ambas deben ser complementarias de las definidas por la Universidad

***Subcriterio 2a. Las necesidades y expectativas de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia***

### **Evidencias**

La Biblioteca planifica su política y estrategia, de manera sistemática, a medio y largo plazo.

Ambas se integran con la política y estrategia de la Universidad.

Política y estrategia se comunica a través de canales formales a los grupos de interés

La política y estrategias definidas por la Biblioteca son relevantes para los planes docentes y de investigación de la Universidad.

Se analiza el mercado potencial de la biblioteca, su área de expansión y los grupos relevantes para aumentar su ventaja competitiva.

La Biblioteca interactúa con dichos grupos y se canalizan e integran sus sugerencias en la definición de la política y estrategia.

***Subcriterio 2b: Política y estrategia se sustentan en la información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, la investigación, el aprendizaje y la creatividad***

La Biblioteca desarrolla y difunde su misión, visión y valores, en el contexto de la misión, visión y valores de la Universidad. El Equipo de Dirección comunica los diferentes planes a la plantilla, usuarios y grupos de interés. La Biblioteca formula la política y estrategia de forma coherente con su visión, misión y valores, partiendo de la información relevante que le proporcionan los indicadores de rendimiento y las sugerencias de la plantilla y de los grupos de interés.

La Biblioteca dispone de mecanismos para identificar los valores internos más importantes, y de como se valora y revisa el proceso de toma de datos y la importancia y el nivel de prioridad de los mismos para definir la política y estrategia.

El Equipo de Dirección tiene en cuenta en la definición de la política y estrategia las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de cómo se identifican los valores externos importantes (iniciativas gubernamentales o regionales, tecnología de la información legislación... ).

Los principios de la gestión de calidad, basados en el compromiso con el usuario y la propia Universidad, se reflejan en la política y estrategia.

## **Preguntas**

- ¿Se identifican las necesidades y prioridades de información?
- ¿La información sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés se refleja en el enfoque y el despliegue de la política y estrategia?
- ¿Se asegura la fiabilidad técnica y la validez estadística del proceso de recogida de datos?
  
- ¿Se realizan estudios sobre tendencias de los grupos de interés y se utilizan para definir la política y estrategia?
- ¿Se utiliza el benchmarking y el análisis de las mejores prácticas para la definición de política y estrategia?
- ¿Existe algún equipo de trabajo responsable de analizar y procesar esta información comparada?
- ¿Se planifica formación técnica especializada en estudios de benchmarking?
- ¿Se relaciona la política y estrategia con los datos obtenidos del análisis de los indicadores de rendimiento?
- ¿Se incorpora la estrategia a un Cuadro de Mando integral?
- ¿Se comunica la información relevante a los responsables de definir, formular y modificar la política y estrategia de la biblioteca?
- ¿Se asegura la retroalimentación desde los usuarios?

### ***Subcriterio 2c: Política y estrategia se documentan, se revisan y se actualización***

#### **Evidencias**

Se requiere evidencia expresa de cómo se desarrolla, revisa y actualiza la política y la estrategia.

#### **Preguntas**

- ¿La plantilla tiene conciencia de un modelo de Biblioteca a desarrollar?
- ¿La plantilla tiene conciencia de unos principios programáticos de actuación a largo plazo?
- ¿Se reflejan los principios de calidad y excelencia en estos documentos?

- ¿Enfoque y despliegue de política y estrategia son objeto de revisión colectiva periódica?
- ¿La periodicidad y método de revisión son adecuados?
- ¿El despliegue favorece oportunidades para el cambio?
- ¿Hay evidencias de mejora a partir de la revisión de enfoque y despliegue de la política y estrategia?

### ***Subcriterio 2ck Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave***

#### **Evidencias**

La Biblioteca ha identificado los puntos fuertes que deban mantenerse y capitalizarse, cuáles de ellos necesitan ser desarrollados y aprovechados al máximo y qué áreas de mejora se consideran de máxima importancia.

La Biblioteca identifica procesos clave en relación con la docencia y la investigación que se realiza en la Universidad.

La Biblioteca ha identificado las áreas de menor importancia sobre las que puede no ser necesario actuar.

La Biblioteca ¿realiza el seguimiento de las acciones de mejora que se hayan definido.

#### **Preguntas**

- ¿La Biblioteca ha identificado los Procesos Clave para el desarrollo de la Política y estrategia?
- ¿La gestión se orienta a procesos?
- ¿Los procesos clave complementan y potencian la Política y Estrategia de la Universidad?
- ¿La orientación a la gestión por procesos es conocida y aceptada por los grupos de interés?
- ¿Existe un enfoque conocido por la plantilla respecto de las Áreas de Resultado Clave?
- ¿El despliegue es coherente con la política y estrategia definidas?
- ¿La política y estrategia están claramente formuladas respecto de Áreas de Resultado Clave?

### ***Subcriterio 2e: Comunicación e implantación de la política y estrategia***

#### **Evidencias**

El CEI debe constatar evidencia de los mecanismos, formales o informales que utiliza la Biblioteca para comunicar a los grupos de interés la política y estrategia y los planes de implantación. En este sentido:

- paneles, póster
- folletos, periódicos
- informes en Comisión de Biblioteca
- reuniones con plantilla, usuarios...

Asimismo, debe constatar evidencia expresa de los mecanismos de evaluación utilizados para detectar el grado de conocimiento que la plantilla y grupo de interés tienen de la política y estrategia.

## Preguntas

- ¿La plantilla conoce todos los niveles de la política y estrategia?
- ¿Todos los grupos de interés de la Biblioteca conocen los proyectos de futuro?
- ¿La plantilla y grupos de interés piensan que los canales de comunicación son adecuados?
- ¿Se identifican planes de comunicación y se aplican acciones de mejora?
- ¿Los planes de comunicación son transparentes?
- ¿La evaluación de los planes de comunicación es adecuada?

Pueden considerarse Áreas de Resultado Clave política de personal, formación, mecanismos de evaluación de las diferentes unidades (te gestión de la biblioteca, gestión de proveedores, gestión de la tecnología de la información, integración con la docencia e investigación, oferta de nuevos servicios...

### Criterio 3. Gestión del personal

Cómo se gestionan los recursos humanos de la Biblioteca, en especial cómo se desarrolla y aprovecha al máximo todo el potencial del personal para la mejora continua

#### *Subcriterio 3a. • La gestión del personal es objeto de planificación y mejora*

#### Evidencias

Existe un órgano directivo de carácter estrictamente bibliotecario. Está explicitado la implicación directa de la Biblioteca en el establecimiento de su planificación y estrategia general.

La composición del órgano directivo y funcionamiento interno (periodicidad de las convocatorias, toma de decisiones) están reglamentados.

La Biblioteca participa en órganos extrabibliotecarios con competencias en materia de personal (Consejo Social, junta de Gobierno, junta de Personal, Comité de Empresa, etc.).

La Biblioteca cuenta con un Programa de Recursos Humanos (Planes de Formación continua, sistemas de reconocimiento de méritos, plantillas suficientes y adecuadas, manifestación explícita sobre la necesidad de participación del bibliotecario en todos los procesos, incorporación de nuevas funciones, técnicas o sistemas de trabajo). Existe una relación cualitativa y cuantitativa del personal, donde se relacionan los objetivos del servicio y funciones encomendadas al personal. Hay una definición clara de las responsabilidades legales y éticas del personal.

Hay una definición clara y adecuada de relaciones, responsabilidades, dependencias funcionales, funciones encomendadas y cauces de comunicación internos.

Los niveles de motivación y el grado de satisfacción del personal están cuantificados y analizados.

Aplicación de los resultados,  
Hay mecanismos de evaluación y auditoría.  
Existen evidencias de que la misión y las metas del servicio de bibliotecas son conocidas por toda la plantilla.

## **Preguntas**

- ¿Existe implicación directa de la Biblioteca en el establecimiento de su planificación y estrategia general?
- ¿Gestiona la Biblioteca su personal en consonancia con la planificación y la estrategia?
- ¿Se encarga de la gestión de la Biblioteca un personal profesionalmente cualificado?
- ¿Hay un número adecuado de personal profesional, técnico y de apoyo para cumplir las metas y objetivos del servicio?
- ¿Hay una participación e interés adecuados del personal en las asociaciones profesionales?
- ¿Existe una manifestación clara y por escrito de las responsabilidades legales y éticas del personal?
- ¿Están las relaciones, responsabilidades y dependencias funcionales claramente delimitadas y son eficientes y efectivas?
- ¿Valora y tiene en cuenta la Biblioteca el clima laboral, los niveles de motivación y el grado de satisfacción del personal?
- ¿Se asignan las responsabilidades de acuerdo con los objetivos de la Biblioteca?
- ¿Conocen las personas las funciones que tienen asignadas? ¿Es equilibrada la asignación de cargas de trabajo?
- ¿Se potencia la incorporación de nuevas funciones técnicas o sistemas de trabajo?

### ***Subcriterio 3b: La experiencia y las capacidades del personal se potencian y adaptan a las necesidades de la Biblioteca***

## **Evidencias**

Existe un Plan de Formación para el personal bibliotecario con su correspondiente Plan de Evaluación:

- Periodicidad.
- Participación de la Biblioteca en su elaboración. Coordinación con las instancias competentes (Gerencia, órganos de representación del personal).
- Adecuación a los conocimientos requeridos para la renovación de procesos en el desempeño de las funciones. Coordinación con la detección de problemática en los procesos por deficiencias en la formación.
- Análisis de datos de demandas no satisfechas.
- Análisis de asistencias. Existencia de medidas favorecedoras de la asistencia. Difusión de la información sobre formación.

Está documentada y regulada la participación de la Biblioteca en los procesos selectivos de incorporación de nuevo personal y en los procesos de promoción del personal.

- Participación recogida a nivel normativo.
- Coordinación con las instancias competentes (Gerencia, órganos de representación del personal).

- Participación real de la Biblioteca en el diseño y desarrollo de los procesos.
- Obtención de procesos con garantía de imparcialidad y justicia, con especial énfasis en la igualdad (le oportunidades).

Las capacidades del personal son sometidas a análisis continuos reglados y documentados en relación con las funciones desarrolladas.

Existen objetivos de mejora, medidas favorecedoras de proyectos comunes, oferta variada de funciones, movilidad interna y externa.

La Biblioteca tiene establecido de manera reglada y documentada la renovación en la asignación de tareas para facilitar la adecuación a las capacidades y el grado de implicación.

### **Preguntas**

¿Actualiza la Biblioteca de forma periódica las capacidades profesionales requeridas para el desempeño de sus funciones?

¿Se implica la Biblioteca en la actualización y adecuada valoración de los méritos establecidos para la incorporación de nuevo personal?

¿Identifica la Biblioteca las deficiencias en materia formativa y las traslada a los responsables de formación?

¿Facilita la Biblioteca la incorporación a procesos formativos en consonancia con las deficiencias personales detectadas y los requerimientos organizacionales? ¿Promueve la Biblioteca la formación continua y la autoformación? ¿Evalúa la Biblioteca el plan de formación en sus tres niveles: grado de aprendizaje individual, repercusión sobre el puesto de trabajo y consecuencias en la propia Biblioteca?

¿Fomenta la Biblioteca el trabajo en equipo mediante el desarrollo de las aptitudes personales necesarias para la mejora y la formación de ambientes de trabajos cooperativos?

¿Adecua la Biblioteca las funciones a desarrollar con las aptitudes personales?

***Subcriterio 3c: Los objetivos del personal y el desempeño de sus funciones se acuerdan y se revisan continuamente***

### **Evidencias**

Se realiza evaluación de parámetros en materia de personal, estando dicho evaluación documentada.

Están establecidos estándares de mejora de dichos parámetros.

Existen procedimientos documentados de análisis y ejecución de la planificación y la estrategia establecidas.

Hay procedimientos normalizados y documentados de análisis de las competencias individuales.

Existen órganos técnicos de carácter interno.

La composición y funcionamiento de los órganos técnicos está reglamentadas (periodicidad de las convocatorias, toma de decisiones, participación de personal implicado, debate de sugerencias, modo de plasmación y difusión de acuerdos, grado de ejecución de los mismos).

Se analizan y documenta el grado de consecución de los objetivos.

Existen de métodos de evaluación de procedimientos e incidencia en el personal. Está reglamentada la periodicidad de la evaluación.

Están diseñados y documentados los medios para ayudar a mejorar los resultados y la aplicación de los mismos.



Hay mecanismos reglamentados y documentados de participación de la plantilla en el análisis, diagnóstico y elaboración de los objetivos. Existen perfiles profesionales para cada puesto de trabajo. Los puestos de trabajo están cubiertos en función de los perfiles profesionales definidos. Existen revisiones periódicas de los perfiles profesionales. Existe de un sistema formal de evaluación del desempeño. Existen sistemas de incentivo y revisión periódica de los mismos. Existe de un plan de formación.

### **Preguntas**

- ¿Existen objetivos en materia de personal?
- ¿Desde qué instancia/s se determinan y cómo?
- ¿Se revisan y actualizan los objetivos del personal y los equipos?
- ¿Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados?
- ¿Se analizan y sistematizan periódicamente las capacidades individuales?
- ¿Se concilian los objetivos individuales y de Servicios / Secciones / puntos de servicio / equipos con los objetivos de la Biblioteca?

***Subcriterio 3d• Se promueve la implicación y participación de todo el personal en la mejora continua, se reconoce el desempeño y se le faculta para tomar decisiones***

### **Evidencias**

Existen cauces reglamentados y documentados de participación en materia de mejora.

- Cauces individuales.
- Grupos de mejora.

En el Plan de Formación están explícitamente recogidos cursos/seminarios relacionados con Política de Calidad.

- Periodicidad de estas acciones formativas
- Medidas favorecedoras de la asistencia.
- Evaluación de resultados y aplicación de los mismos.

Existe reconocimiento público y establecimiento de incentivos personales o de grupo en circunstancias predeterminadas.

### **Preguntas**

- ¿Se fomenta y apoya la participación individual y de Servicios / Secciones / puntos de servicio / equipos en la mejora?
- ¿Se apoya la formación del personal en gestión de calidad?
- ¿Se faculta al personal para tomar decisiones, mediante delegación, y se evalúa su eficacia?
- ¿Se promueve el reconocimiento del personal para apoyar su implicación en la mejora continua?

***Subcriterio 3e: Se promueve un diálogo multidireccional eficaz entre el personal se promueve la satisfacción en el desempeño de sus funciones***

**Evidencias**

Existe y se ha puesto en marcha un plan de Difusión de objetivos.  
La Biblioteca ha elaborado una estrategia tipificada de comunicación interna entre todo el personal.  
Existen listas de distribución internas.  
Existen cauces de recepción, análisis e incorporación de sugerencias, quejas y reclamaciones del personal\_  
Existen evidencias de que la Biblioteca utiliza el medio adecuado a la ocasión: transmisión de órdenes por escrito, tabloneros de anuncios, agilización e intensificación de la comunicación mediante el uso de nuevas tecnologías (correo electrónico, listas de distribución internas).  
En la comunicación se evidencia un uso adecuado del factor temporal y del lenguaje.  
La tipología de la información es variada en consonancia con el tipo de mensaje que se quiera transmitir.

**Preguntas**

¿Las propuestas de mejora en la comunicación son llevadas a la práctica si se revelan pertinentes?  
¿Se valora la comunicación interna como una herramienta de gestión y como un medio para motivar al personal?  
¿Se identifican las necesidades de comunicación?  
¿Se implican los puestos de responsabilidad de la Biblioteca en una estrategia de comunicación definida más allá de la tradicional emisión de instrucciones en sentido descendente?  
¿Se hace uso de comunicación individualizada cuando es necesario?  
¿Se institucionaliza la realización periódica de evaluaciones sobre el grado de comunicación en la unidad, de forma previa a la introducción de acciones correctoras precisas?  
¿Se establecen dispositivos de información escrita y soportes tecnológicos de la información para una mayor claridad y rapidez de las comunicaciones?  
¿Se estructura una comunicación fluida, ágil, descendente, ascendente y horizontal, que implique al personal y los equipos?

**Criterio 4. Alianzas y Recursos**

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos

***Subcriterio 4a: Gestión de las alianzas Evidencias***

Existen convenios para la realización de proyectos en común, intercambios o prácticas profesionales.  
La Biblioteca participa en actividades consorciadas.  
Existen convenios o acuerdos de prestación de servicios a usuarios foráneos.  
El grado de accesibilidad de la población no universitaria al servicio está reglamentado.  
La Biblioteca participa en redes de cooperación, proyectos, estructuras consorciadas, grupos de trabajo, servicios o políticas compartidas.

La Biblioteca ha realizado un estudio de su entorno geográfico, instituciones próximas y áreas de interés.

La Biblioteca ha renovado acuerdos, convenios...

Está establecido un cauce de reclamaciones a la Biblioteca.

Están tipificados y documentados las subvenciones, descuentos, etc.

## **Preguntas**

¿Mantiene la Biblioteca relaciones con organizaciones profesionales o empresariales de su entorno?

¿Cuenta la Biblioteca con algún tipo de apoyo económico o a otro nivel por parte de la Administración o de organismos públicos o privados?

¿Ofrece la Biblioteca servicios que puedan contribuir al desarrollo económico o social del entorno?

¿Mantiene la Biblioteca relaciones regulares con otras Bibliotecas Universitarias nacionales? ¿y extranjeras? ¿de qué tipo?

¿Se lleva a cabo un seguimiento estructurado de las relaciones o convenios establecidos? ¿de qué manera?

¿Qué factores condicionan las relaciones con otras instituciones: ámbito geográfico próximo, etc.?

¿La iniciativa en el establecimiento de relaciones suele partir de la propia Biblioteca? ¿de quién (Institución Universitaria, otros)?

¿Cuál es el grado de satisfacción de los proveedores?

¿Existe un beneficio económico para la Biblioteca?

¿Cuenta la Biblioteca con apoyo administrativo por parte de la Institución Universitaria en el establecimiento de relaciones?

¿Qué inconvenientes, si es el caso, han podido implicar algunas de estas relaciones? Analice el tipo de instituciones con las cuales se mantienen relaciones: instituciones públicas, empresas, otras Universidades, etc.

Valore el grado de dificultad en el establecimiento de relaciones con las diferentes instituciones

Analice con detalle las prestaciones de la relación, así como la calidad del acuerdo marco, si es el caso (contrato, convenio, etc.) con instituciones o empresas

## ***Subcriterio 4b: Gestión de los recursos económicos y financieros, instalaciones, equipos y materiales***

### **Evidencias**

Existen de mecanismos reglados de aporte de recursos a los servicios bibliotecarios. Están documentados los acuerdos suscritos.

La Biblioteca tiene tipificadas las tarifas aplicadas.

La Biblioteca realiza informes económicos y de política presupuestaria.

Hay estudios de previsiones económicas/previsiones de gastos.

La Biblioteca tiene un presupuesto asignado.

Existe una Normativa de gestión económica.

Existen evidencias de financiación por programa. a La Biblioteca elabora memorias anuales.

La Biblioteca participa en procesos de contratación. La Biblioteca tiene patrocinadores.

### **Preguntas**

¿Hay un plan de financiación para la Biblioteca?

- ¿Tiene la Biblioteca la responsabilidad de desarrollar el presupuesto y de dar cuentas de su ejecución?
- ¿Mantiene la Biblioteca una política de tarifas?
- Explicite los servicios que están sujetos a tarifas, valorando el volumen total de ingresos propios para los diferentes servicios y cómo perciben los usuarios estas tarifas (pueden convertirse en indicadores)
- Analice los ingresos y gastos
- Valore los porcentajes de gastos en cada una de las partidas presupuestarias de la Biblioteca
- ¿Los recursos económicos de los que se han dispuesto han sido adecuados a los objetivos señalados?
- Indique las principales lagunas o desviaciones
- ¿Incluye el presupuesto provisiones para otros gastos operativos, incluyendo servicios automatizados?
- ¿Apoya el presupuesto la implantación de nuevos programas e innovaciones?
- ¿Cuenta la Biblioteca con un presupuesto ordinario?
- ¿Se hace y se revisa el presupuesto anualmente?
- ¿Cuál es el porcentaje de contribución de otras unidades de gastos a la formación de la colección documental?
- ¿Cuenta la Biblioteca con una normativa de adquisiciones?
- Analice el esquema de gestión presupuestaria: unidades de gastos, capítulos presupuestarios, gastos corrientes, patrimonio, etc.
- ¿Qué recursos humanos tiene la Biblioteca para la gestión económica?

#### ***Subcriterio 4c: Gestión de edificios, equipos y materiales***

##### **Evidencias**

- La Biblioteca cumple recomendaciones internacionales. La Biblioteca tiene los planos de sus edificios.
- La Biblioteca cumple las normas de infraestructura.
- Existe un inventario de todos los equipos.
- Está establecido un cauce de quejas/sugerencias sobre los edificios, equipos y materiales.
- La Biblioteca realiza encuestas de satisfacción sobre sus instalaciones.
- Existen contratos de compra, mantenimiento, alquileres, concursos, etc.
- La Biblioteca evalúa los servicios de mantenimiento de edificios y equipos.
- La Biblioteca cuenta con contratos de seguridad y planes de gestión de desastres y participa en programas de entrenamiento.
- La Biblioteca tiene elaborada una política de desarrollo de la colección en la que se tienen en cuenta las necesidades bibliográficas de investigación y docentes (obligatoria y recomendada) y novedades.
- La Biblioteca realiza encuestas de satisfacción sobre sus colecciones y estadísticas de uso.
- Existe una normativa sobre donaciones y canjes.

##### **Preguntas**

- Analice y valore la adecuación del espacio físico a las diferentes tareas asociadas a los diversos locales de trabajo y consulta
- ¿Son funcionales las instalaciones tanto desde el punto de vista del trabajo del personal como de la consulta de usuarios?
- ¿Cuáles son las carencias más relevantes referidas a las instalaciones de la Biblioteca y a las dotaciones de equipamiento?
- Analice y valore los procesos de decisión sobre la adquisición de fondos (monografías, revistas y bases de datos), a fin de asegurar:

- La calidad intrínseca y pertinencia de los fondos.
- La inclusión de los fondos recomendados en los programas docentes de los diferentes ciclos y estudios.
- La inclusión de los fondos más significativos para las líneas de investigación consolidadas.
- La adecuada política de compra: menor coste de adquisición, tiempo transcurrido entre la demanda de los fondos y su disponibilidad.

Valore la existencia y adecuación de políticas o de objetivos específicos de adquisición de fondos en relación a:

- Nuevas titulaciones.
- Grupos consolidados de investigación.
- Colecciones especiales.
- Áreas./Centros

La colección de la Biblioteca, ¿es lo suficientemente amplia, variada, fiable y actualizada como para servir de apoyo a todos y cada uno de los segmentos del programa educativo de pregrado?

¿Y en el caso de postgrado y la investigación asociada?

¿Es la colección para cada área principal extensiva, atractiva y lo suficientemente accesible como para estimular a los estudiantes para que lean y consulten más allá de lo estrictamente programado para las asignaturas?

¿Cubre la Biblioteca sistemáticamente las lagunas en su colección básica?

¿Cuál es la política de selección de materiales de la Biblioteca en temas tales como materiales de referencia, manuales, obras de temas no incluidos en la oferta del plan de estudios, ejemplares múltiples, libros raros y preciosos, novelas y lectura recreativa, y aceptación de donativos?

¿Cuál es la política en relación con la naturaleza de la colección para materiales diferentes de los libros y revistas, como mapas, discos, música, reproducciones de arte, películas, etc.?

¿Se descartan continuamente los libros y otros materiales obsoletos, bajo el consejo del profesorado, para mantener la colección sólida y actualizada?

¿Qué métodos utiliza la Biblioteca para optimizar la utilización de los recursos materiales (equipos, espacios, etc.)?

Valorar los contactos con proveedores para identificar oportunidades de mejora en el consumo de recursos y suministros

Analice los procedimientos de revisión de la eficacia de las relaciones con proveedores, vendedores, etc.

Valore las políticas de gestión y desarrollo de la biblioteca.

¿Cuál es el grado de participación de la institución universitaria?

¿Cuáles son los medios de formulación y mecánica de revisión de dichas políticas?

Analice las contribuciones (le la Biblioteca a programas de consorcios y de compartir recursos

¿Qué medidas aplica la Biblioteca frente a pérdidas, mutilaciones y robos?

¿Qué criterios se han utilizado para establecer el nivel y tamaño de la colección?

¿Hay pruebas sobre la existencia de áreas excesivamente atendidas frente a otras mínimamente cubiertas?

¿Cuenta la Biblioteca con los controles ambientales adecuados?

¿Cuenta la Biblioteca con un plan de emergencias?

¿Los locales cuentan con adecuadas condiciones de climatización?

¿Hay espacio suficiente para albergar la colección y previsiones de crecimiento?

¿Cumplen las condiciones físicas las normas y directrices arquitectónicas para bibliotecas?

¿Participa el personal de la Biblioteca en la planificación de los cambios y del diseño de nuevos espacios

físicos para los servicios?

¿Destina los residuos reciclables para su tratamiento?

¿Elabora la Biblioteca y actualiza el inventario de equipamiento?

¿Adecua los edificios a las necesidades de los clientes y facilita su accesibilidad (ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y comunicaciones)?

#### ***Subcriterio 4d: Gestión de la tecnología***

##### **Evidencias**

Existen documentos de requerimientos tecnológicos y especificaciones técnicas (hardware, software...).

Todos los equipos están inventariados.

La Biblioteca tiene documentada su estrategia referente a la tecnología de la información y la planificación de nuevos servicios.

Existen programas de formación.

La Biblioteca tiene manuales de entrenamiento.

Está normalizado el sistema de seguridad (copias de seguridad, programas antivirus...)

Existen políticas y directrices de higiene y seguridad en el trabajo.

##### **Preguntas**

¿Existe o se está en proceso de integración de servicios de informática, Biblioteca y recursos educativos?

¿Cuál es la filosofía global de la Biblioteca en relación con la gestión de la tecnología?

Analice y valore la adecuación de los medios tecnológicos en todos los puntos de trabajo y servicios

Analice si son adecuados los recursos tecnológicos del sistema de información

¿De qué manera se detectan las necesidades de nuevas tecnologías?

Allí donde la televisión, las cintas, las tecnologías para la enseñanza a distancia y otros medios formen parte integrante del programa educativo, ¿cuál es el rol de la Biblioteca en la provisión de materiales educativos o de acceso a equipamientos y demás tecnologías, para asegurar su disponibilidad para cada estudiante, y para evaluar su contribución real a la enseñanza y al aprendizaje? Analice la destreza en el uso de nuevas tecnologías de la información: aptitudes y actitudes frente a las nuevas tecnologías, tanto por parte del personal como de los usuarios

¿Existen ordenadores suficientes para el trabajo del personal?

¿Existen conexiones informáticas de calidad en red?

>- Valore el software de gestión.

Valore el software científico y bases de datos.

¿Se cuenta con enseñanza asistida por ordenador?

¿Se dispone de acceso a bases de datos locales y remotas?

¿Se dispone de publicaciones electrónicas y programas multimedia?

¿Se dispone de recursos tecnológicos en apoyo de la gestión y funcionamiento efectivos de la Biblioteca?

¿Dispone la Biblioteca de programas para informes de gestión, programas de gestión financiera, sistemas operativos, acceso a Internet, etc.? ¿Hay evidencias de que la selección y evaluación de los recursos tecnológicos se lleva a cabo con criterios y procedimientos adecuados? ¿Se aplican procesos que aseguren el mantenimiento, arreglo y actualización regulares del hardware y del software?

¿Participa la Biblioteca en la planificación de sistemas y redes de información para la institución universitaria?

¿Hay conexiones e integración de la Biblioteca con otros sistemas y servicios de información de la propia institución que faciliten, realcen y mejoren el acceso a la información?

#### ***Subcriterio 4e: Gestión de la información y el conocimiento***

##### **Evidencias**

Existen mecanismos reglados y documentados de comunicación entre la Biblioteca y los usuarios.

La Biblioteca cuenta con programas de formación en el uso de los recursos de información.

Está reglamentado el acceso a la información por parte de los usuarios internos y externos.

La Biblioteca cuenta con procedimientos para garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.

##### **Preguntas**

¿Con qué fuentes de información cuenta la Biblioteca para su gestión?

Analice todos los procedimientos informativos utilizados con el fin de que el personal de la Biblioteca conozca todo lo relacionado con los fines, objetivos y criterios de calidad del propio servicio. Se valorará la eficacia de estos servicios

¿Cuáles son los mecanismos, cauces o estructuras de información de la Biblioteca para informar a los usuarios acerca de recursos, servicios, etc.?

Valore cómo la Biblioteca recoge y asimila información procedente de sus usuarios, para conocer demandas, opiniones, quejas, detectar necesidades, etc.

¿Existen métodos documentados? Enumerar los métodos utilizados

Valore e identifique los procedimientos utilizados por la Biblioteca en relación a:

- La información a los usuarios de la estructura y responsables de los diferentes servicios
- Las prestaciones de cada uno de los servicios
- Los procedimientos de demanda de los servicios
- Las novedades en adquisiciones y servicios

Valore si todas las personas que trabajan en la Biblioteca conocen los criterios de calidad establecidos para los servicios que prestan

Describa la planificación y el sistema empleado para asegurar que la información llega a todas las personas y que éstas la incorporan adecuadamente a su trabajo diario

Analice la existencia de Reglamentos y Normas de funcionamiento, los canales de difusión y discusión de los mismos dentro del servicio y de cara al usuario

Analice la existencia de un plan o sistema en la Biblioteca para archivar las informaciones de interés. ¿Se dispone con agilidad de esta información?

¿Existe un directorio actualizado del personal y accesible a todos, personal y usuarios?

Analice la existencia de memorias de actividades, actas de comisiones, etc. y canales de difusión

Analice la circulación de la información: utilidad de la información en red para la circulación de la misma, tanto a nivel de personal como de usuarios

¿Cuenta la Biblioteca con estrategias de difusión de imagen de la Biblioteca: extensión bibliotecaria, páginas Web, etc.?

¿Se protege eficazmente la información sobre datos de carácter personal?

¿La Biblioteca garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información?

¿La Biblioteca cultiva, desarrolla y protege la propiedad intelectual que sólo posee la organización para maximizar su valor respecto al cliente?

¿Trata la Biblioteca de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma efectiva?

¿La Biblioteca generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y de conocimiento.

¿Utiliza la Biblioteca un lenguaje comprensible para sus usuarios?

### **Criterio 5. Procesos**

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos

#### ***Subcriterio 5a: Diseño y gestión sistemática de los procesos***

##### **Evidencias**

Se hace referencia explícita a los procesos en el Reglamento de la biblioteca.

Hay normas y especificaciones para cada proceso. Existen manuales impresos o instrucciones de ayuda al sistema de gestión de la biblioteca.

La Biblioteca tiene algún sistema de aseguramiento de la calidad. Dispone de manuales de procedimiento.

La Biblioteca cuenta con responsables de procesos y define sus cometidos.

La Biblioteca cuenta con procedimientos para evaluar el impacto de los procesos críticos en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Existen instrucciones técnicas o herramientas tutoriales.

##### **Preguntas**

¿Están identificados los procesos en su totalidad?

¿Se planifican y prioridad los procesos?

¿Se asignan responsables totales o parciales de los procesos?

¿Los procedimientos de trabajo están documentados?

Valore, si se revisa periódicamente la documentación y si es consistente y fiable

¿Están normalizados los procesos?

¿Existe un Manual de procedimientos para los procesos que se acometen en la Biblioteca?

Valore si se efectúa algún seguimiento de los procesos y si se establece modificaciones y mejoras

¿Existen grupos de trabajos constituidos formalmente para tal menester?

Analice si los procesos técnicos se adecuan a objetivos y estándares predefinidos

Valore las ventajas e inconvenientes de la centralización de determinados procesos (por ejemplo, adquisición, catalogación...)

Analice el grado de formación y reciclaje del personal en el empleo de nuevos procesos

Analice los costes de los procesos técnicos

Describa la implicación entre los procesos administrativos y los procesos técnicos

Describa la implicación entre los procesos económicos y los procesos técnicos

Valore la eficacia y la eficiencia de los procesos

#### ***Subcriterio 5b: Se aplican procesos innovadores que generan mayor valor añadido para la satisfacción del cliente***



## Evidencias

La Biblioteca analiza sistemáticamente y documenta la información que obtiene del personal, de clientes y de colaboradores para conocer sus puntos débiles y sus áreas de mejora.

La Biblioteca compara sus procesos con los de otras bibliotecas que destacan por su excelencia en este criterio.

Existe un seguimiento documentado de estas prácticas.

La Biblioteca indica y valora el coste humano, material y económico en el rediseño de los procesos.

La Biblioteca desarrolla una distribución organizada y racional de los procesos dentro de cada unidad de trabajo.

Se asegura que los cambios llevados a cabo en los procesos alcanzan los resultados inicialmente previstos en el documento de planificación estratégica de la organización.

La Biblioteca dispone de un plan de comunicación e información riguroso para dar a conocer a todo el personal los tipos y especificidades de cada uno de los procesos.

## Preguntas

Valore el grado de adaptación de la Biblioteca y de su personal en la adopción de innovaciones en los procesos

¿La Biblioteca fomenta la creatividad del personal para conseguir cambios y mejora en los procesos?

¿Se analiza y procesa la información procedente de los distintos agentes implicados en los procesos para conocer la valoración y pertinencia de los mismos?

¿Demuestra la Biblioteca con sus acciones el apoyo necesario a la importancia de los procesos, como elemento de transformación clave de los inputs en outputs? Valore si la Biblioteca establece métodos adecuados para la renovación y/o mejora de los procesos

¿Apoya la Biblioteca de forma experimental la introducción de nuevos procesos antes de proceder a su generalización?

Valore si existen procesos redundantes

¿Existe algún procedimiento de registro de información sobre los procesos?

¿Evalúa la capacitación y disposición del personal para asumir la implantación de nuevos procesos?

¿Incentiva la Biblioteca la formación continua en competencias y habilidades creativas relacionadas con los procesos?

¿Hay configurados grupos de mejora sectoriales? ¿Son operativos?

¿Existe un proceso de mejora continua basada en la identificación de las oportunidades y de las necesidades a través del análisis de los resultados, que estimule la creatividad y la innovación en la mejora de los procesos?

***Subcriterio 5c: El diseño y desarrollo de productos y servicios se basan en las necesidades y expectativas de los clientes***

## Evidencias

Existen estudios periódicos de usuarios para el desarrollo de nuevos productos. n Hay diagnósticos de hábitos, necesidades, y expectativas de los usuarios. n Se crean nuevos productos que satisfagan esas

necesidades y expectativas.

### **Preguntas**

Valore, si la Biblioteca cuenta con un sistema para conocer las necesidades del cliente acerca del diseño de productos y servicios bibliotecarios

Analice como se traduce esas necesidades en especificaciones técnicas en los procesos

¿Se han definido indicadores para los procesos?

¿Se revisan y se ajustan periódicamente los indicadores?

¿Valore la eficacia de cada proceso?

¿Se utiliza la información generada en los procesos para la toma de decisiones de la organización?

Analice cómo se integran las demandas del cliente en los procesos técnicos

Valore la eficiencia de los procesos/productos

Valore la percepción que tiene el cliente de los procesos

Valore en qué grado se recogen las sugerencias externas e internas sobre los procesos

### ***Subcriterio 5d. Producción, distribución y servicio de atención de productos y servicios***

#### **Evidencias**

La Biblioteca cuenta con un plan de comunicación, marketing y distribución de productos y servicios a los clientes actuales y potenciales. En ese plan se hace referencia a cómo la Biblioteca presta servicio de atención a los productos y servicios distribuidos que así lo requieran.

### **Preguntas**

¿Existen métodos documentados para la valoración y análisis de las necesidades de información de los clientes?

¿Se basan en criterios apropiados la valoración de las necesidades de información?

Valore si hay desajuste entre la propuesta inicial para el diseño del producto y/o servicio y su desarrollo real

Analice si tiene la Biblioteca definida sus áreas de mercado y si dispone de datos cuantitativos complementarios

Valore si existe una política de distribución de los productos

Analice si existe coordinación desde la Biblioteca en los procesos de producción, distribución y prestación de servicio, y si existe alguna planificación en este sentido

¿Se exige calidad a proveedores y distribuidores?

Valore cómo se informa a los clientes de los nuevos productos y servicios de la biblioteca

En caso de que la Biblioteca preste servicios de atención para el uso e implementación de sus productos, valore su periodicidad y conformidad

### **Criterio 6. Resultados en los clientes**

Qué logros está alcanzando la Biblioteca en relación con los usuarios

### ***Subcriterio 6a. • Medidas de percepción Evidencias***

La Biblioteca realiza encuestas, entrevistas y encuentros con usuarios. - Existen acuerdos de prestación de servicios.

La Biblioteca tiene un procedimiento para el tratamiento de quejas. Existen paneles, buzones de sugerencias.

Están recogidas actas de Comisión de Biblioteca y otras comisiones en las que la Biblioteca participe o se trate sobre ella.

### **Preguntas**

¿La Biblioteca planifica, desarrolla y aplica medidas para determinar el grado de satisfacción de los usuarios con:

- El servicio bibliotecario en su conjunto.
- Los recursos de información disponibles.
- Los recursos de enseñanza no-presencial desarrollados por la biblioteca.
- Los distintos servicios ofertados.
- Los programas de formación de usuarios mantenidos por la biblioteca.
- La competencia del personal bibliotecario y el trato dispensado a los usuarios.
- Las instalaciones de la biblioteca.

¿Ha identificado la Biblioteca diversos grupos de usuarios?

¿Permiten las medidas aplicadas determinar el grado de satisfacción de los distintos grupos de usuarios con los distintos servicios ofrecidos?

¿Se han diseñado mecanismos para conocer las opiniones de los usuarios potenciales que no utilizan los servicios bibliotecarios?

¿Se han diseñado mecanismos para conocer las opiniones de los usuarios remotos sobre los servicios ofrecidos?

¿Cómo responde la Biblioteca a las quejas y sugerencias de los usuarios?

¿Están establecidos los procedimientos de respuesta?

¿Se evalúa la adecuación y la eficacia de los métodos utilizados para identificar los niveles de satisfacción de los usuarios?

¿El análisis de los resultados se centra en la detección e identificación de problemas y sirve para poner en marcha medidas correctoras?

¿La Biblioteca revisa sus objetivos y estándares de servicio de acuerdo con las respuestas obtenidas de los usuarios?

¿Se hacen públicos los datos obtenidos sobre satisfacción de usuarios?

¿Se difunden a todos los grupos interesados?

¿Se comparan los resultados obtenidos con los de otros sistemas bibliotecarios de características similares?

¿Qué opinión tienen los usuarios sobre como las colecciones, los servicios y las instalaciones?

¿Satisfacen sus expectativas?

Relato de los usuarios acerca de sus experiencias y niveles de satisfacción

### ***Subcriterio 6b: Indicadores de rendimiento***

#### **Evidencias**

Indicadores de rendimiento. Medidas de rendimiento. a Datos estadísticos.

#### **Preguntas**

¿Se utilizan indicadores de rendimiento para evaluar regularmente y de forma sistemática los siguientes servicios y actividades?:

- El servicio bibliotecario en su conjunto.
- Los recursos de información disponibles.
- Los recursos de enseñanza no-presencial desarrollados por la biblioteca.
- Los distintos servicios ofertados.
- Los programas de formación de usuarios mantenidos por la biblioteca.
- Las instalaciones de la biblioteca.

¿Se seleccionan los indicadores teniendo en cuenta la misión, objetivos y metas de la Biblioteca?

¿Los indicadores de rendimientos utilizados se aplican a los mismos servicios y actividades que los indicadores de satisfacción de los usuarios?

¿Se establecen relaciones entre recursos y servicios?

¿Se evalúa la adecuación y la eficacia de los indicadores de rendimiento utilizados? ¿El análisis de los datos se centra en la detección e identificación de problemas y sirve para poner en marcha medidas correctoras?

¿La Biblioteca revisa sus objetivos y estándares de servicio en función del análisis de los datos obtenidos?

¿Se hacen públicos los datos obtenidos?

¿Se difunden estos datos a todos los grupos interesados?

¿Se comparan los resultados obtenidos con los de otros sistemas bibliotecarios de características similares?

#### **Criterio :7.. Resultados en el personal**

Qué logros está alcanzando la Biblioteca que evidencien la mejora continua en relación con el personal

#### ***Subcriterio 7a: Medidas de percepción***

#### **Evidencias**

La Biblioteca planifica, desarrolla y aplica métodos de identificación de la satisfacción de los empleados.

Índice de éxito de la formación.

Índice de éxito en la obtención de los objetivos marcados.

## **Preguntas**

- ¿Establece la Biblioteca métodos para identificar la satisfacción de su personal? (Identificación de los métodos más adecuados, aplicación del tratamiento elegido, explotación de los datos)
- ¿Con qué periodicidad los aplica?
- ¿Los revisa y mejora? (Valoración de eficacia y adecuación de los métodos, valoración de la adecuación y eficacia del análisis de los datos)
- ¿Utiliza las conclusiones obtenidas en el proceso de planificación?
- ¿Gestiona la Biblioteca el proceso de tratamiento de quejas de los empleados? (Directrices para tratamiento de quejas y descontentos, establecimiento de normas adecuadas, utilización de datos para planificación de la gestión de recursos humanos)

### ***Subcriterio 7b: Indicadores de rendimiento***

#### **Evidencias**

Indicadores de rendimiento. Medidas de rendimiento. Datos estadísticos.

#### **Preguntas**

- ¿Se utilizan indicadores de rendimiento para evaluar regularmente y de forma sistemática la satisfacción del personal?
- ¿Se seleccionan los indicadores teniendo en cuenta la misión, objetivos y metas de la Biblioteca?
- ¿Se evalúa la adecuación y la eficacia de los indicadores de rendimiento utilizados?
- ¿El análisis de los datos se centra en la detección e identificación de problemas y sirve para poner en marcha medidas correctoras?
- ¿La Biblioteca revisa sus objetivos y estándares de servicio en función del análisis de los datos obtenidos?
- ¿Se hacen públicos los datos obtenidos?
- ¿Se difunden estos datos a todos los grupos interesados?
- ¿Se comparan los resultados obtenidos con los de otros servicios de la Universidad?

### **Criterio 8. Resultados en la sociedad**

Qué logros está alcanzando la Biblioteca para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad

#### ***Subcriterio Sa: Medidas de percepción Evidencias***

Publicaciones que la Biblioteca ha realizado como miembro de redes nacionales o internacionales o como miembro de proyectos nacionales o extranjeros.

Congresos a los que el personal de la Biblioteca ha participado con objeto de intercambiar experiencias enfocadas a mejorar la eficiencia de los procesos en relación con las necesidades reales de la sociedad.

Artículos publicados en prensa local, nacional o internacional sobre la Biblioteca.

La Biblioteca ha recibido premios, felicitaciones...

La Biblioteca tiene usuarios externos.

## Preguntas

- ¿Utiliza la Biblioteca métodos de planificación y gestión del impacto en la sociedad?
- ¿Se desarrollan anualmente objetivos realistas y mensurables?
- ¿Planifica, desarrolla y aplica indicadores que predican el impacto en la sociedad?
- ¿Utiliza los datos del impacto en la sociedad para la planificación de acciones de mejora y la reorientación de sus servicios?
- ¿Tiene en la sociedad identificados grupos de interés?
- ¿Incorpora la opinión de estos grupos de interés en la planificación y gestión del impacto en la sociedad?
- ¿Qué acciones pone en marcha para obtener resultados en la sociedad?
- ¿Mantiene relaciones con empresas punteras de la comunidad?
- ¿En que forma repercute en el funcionamiento de dichas empresas?
- ¿Mantiene relaciones con autoridades relevantes?
- ¿Realiza trabajos de tipo voluntario y filantrópico?
- ¿Cómo difunde actividades y servicios entre colectivos que no pertenecen estrictamente a la comunidad universitaria?
- ¿Tiene la Biblioteca Boletines y publicaciones de difusión pública?
- ¿Qué grado de participación ha tenido la Biblioteca en actividades de la comunidad?
- ¿Qué apoyo ha prestado al arte y la cultura?
- ¿En qué actividades relevantes de la comunidad ha participado?
- ¿Qué resultados se han obtenido en las auditorias de impacto?
- ¿Cuáles son las tendencias en el impacto en la sociedad?
- ¿Qué objetivos se han logrado en el impacto en la sociedad?
- ¿Se han comparado los resultados obtenidos con las mejores prácticas?
- ¿Qué medidas de apoyo a favor de los discapacitados realiza?
- ¿Qué medidas de protección y defensa del medio ambiente realiza?
- ¿Recicla el material?
- ¿Cumplen los edificios las normas y directrices arquitectónicas para bibliotecas?
- ¿Existe por escrito un plan de emergencia en caso de fuego, inundaciones, etc.?
- ¿Hay un plan de seguridad para la biblioteca?

### ***Subcriterio 8b. Indicadores de rendimiento Evidencias***

Indicadores de rendimiento.

Medidas de rendimiento.

Datos estadísticos.

## Preguntas

- ¿Se utilizan indicadores de rendimiento para evaluar regularmente y de forma sistemática el impacto en la sociedad?
- ¿Se seleccionan los indicadores teniendo en cuenta la misión, objetivos y metas de la Biblioteca?
- ¿Se evalúa la adecuación y la eficacia de los indicadores de rendimiento utilizados?
- ¿El análisis de los datos se centra en la detección e identificación de problemas y sirve para poner en marcha medidas correctoras?
- ¿La Biblioteca revisa sus objetivos y estándares de servicio en función del análisis de los datos obtenidos?

- ¿Se hacen públicos los datos obtenidos?
- ¿Se difunden estos datos a todos los grupos interesados?
- ¿Se comparan los resultados obtenidos con los de otros sistemas bibliotecarios de características similares y otros servicios de la Universidad?

### **Criterio 9. Resultados claves**

Análisis del rendimiento obtenido por la Biblioteca en relación con los objetivos definidos en términos de servicios y en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios

#### ***Subcriterio 9a: Medidas de percepción Evidencias***

- La Biblioteca realiza encuestas, entrevistas y encuentros con usuarios.
- La Biblioteca realiza y está documentado sesiones de trabajo con grupos de interés.
- Existe documentación sobre la evolución de los costes de producción de los servicios.
- La Biblioteca presenta la evolución del volumen de sus servicios ofertados.
- Existen acuerdos formales con los proveedores en los que se recogen descuentos, condiciones comerciales, prestaciones de servicios...
- Están cuantificadas las no conformidades demostrando la reducción de las mismas.
- Están analizados los tiempos de entregas y provisión de servicios de los proveedores.

#### **Preguntas**

- ¿La Biblioteca mide y conoce los resultados de la mayor parte de sus procesos?
- ¿La Biblioteca mide los resultados clave en términos de eficiencia y efectividad de sus servicios ofertados?
- ¿El rendimiento de la Biblioteca se mide en relación a la política y estrategia de la misma?
- ¿El rendimiento de la Biblioteca se mide en relación a la mejora de los procesos?
- ¿Existe una tendencia positiva en los resultados de los principales procesos de prestación de servicios?

#### ***Subcriterio 9b: Indicadores de rendimiento Evidencias***

- Indicadores de rendimiento.
- Medidas de rendimiento.
- Datos estadísticos.

#### **Preguntas**

- ¿Se utilizan indicadores de rendimiento para evaluar regularmente y de forma sistemática los resultados obtenidos en relación con los objetivos definidos?
- ¿Se seleccionan los indicadores teniendo en cuenta la misión, objetivos y metas de la Biblioteca?
- ¿Se evalúa la adecuación y la eficacia de los indicadores de rendimiento utilizados?

- ¿El análisis de los datos se centra en la detección e identificación de problemas y sirve para poner en marcha medidas correctoras?
- ¿La Biblioteca revisa sus objetivos y estándares de servicio en función del análisis de los datos obtenidos?
- ¿Se hacen públicos los datos obtenidos?
- ¿Se difunden estos datos a todos los grupos interesados?
- ¿Se comparan los resultados obtenidos con los de otros sistemas bibliotecarios de características similares y otros servicios de la Universidad?

### ***3 LA MATRIZ DE EXCELENCIA***

La Biblioteca ha definido resultados en términos de objetivos (R), ha planificado y desarrollado los diferentes enfoques para cada criterio (E), despliega los enfoques (D) y evalúa y revisa enfoques y despliegues (ER). La lista de estándares propuestos en la Matriz representan un paso más en el proceso de introducción de mecanismos de evaluación y revisión, una manera de confrontar la adecuación de las estrategias y el enfoque hacia métodos de gestión de calidad y, en definitiva, una manera de impulsar el cambio hacia una cultura de excelencia.

En este sentido, juega un papel fundamental la Matriz de Excelencia, que, bajo un esquema lógico, permite situar en una escala ponderada, la posición que la biblioteca ocupa en cada uno de los criterios que componen el modelo EFQM.

#### **2.1 Modelo de referencia**

La base de referencia de la Matriz ha sido el Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total, propuesto por la EFQM.

Dicho modelo constituye un conjunto de principios y métodos en una estrategia global, con el objetivo de conseguir dinamizar de la organización y la satisfacción del cliente. Una valoración positiva desde este modelo garantiza una organización de calidad en todos los aspectos, es decir, orientada hacia los clientes y en proceso de mejora permanente.

El modelo se basa en la idea de que cada empresa o institución es diferente y que no existe una única forma de conseguir la mejora. En este sentido, los criterios del EFQM permiten una individualización a cada institución.

Una evaluación que utilice este modelo no analiza sólo el contenido del proceso de mejora sino que sirve también para conocer cómo se está llevando a cabo el proceso de mejora.

El modelo EFQM se basa en la autoevaluación y para aquellas empresas o instituciones que quieren optar al premio europeo a la calidad, en una auditoria externa. La autoevaluación es entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial. Esta autoevaluación permite a las organizaciones detectar sus puntos fuertes, débiles y áreas de mejora. La auditoria externa es realizada por unos



inspectores especializados en la aplicación del modelo que valoran cada uno de sus criterios en base a un sistema protocolizado de puntuaciones ponderadas.

## 2.2 Estructura de la Matriz

Se van a evaluar un total de nueve aspectos, que el modelo EFQM, divide en dos categorías: los agentes facilitadores y los resultados. Los agentes facilitadores son aquellos que hacen posibles la obtención de unos determinados resultados, es decir, explican lo que el servicio hace y cómo lo hace. Los resultados miden los logros alcanzados, en términos de eficacia y eficiencia y cómo consecuencia de la actuación de los agentes facilitadores.

Se consideran agentes facilitadores:

- Política y estrategia
- Personas
- Alianzas y recursos
- Liderazgo
- Procesos

En relación con los resultados se distinguen:

- Resultados en los clientes
- Resultados en las personas.
- Resultados en la comunidad universitaria y en la sociedad.
- Resultados clave.

Aunque el modelo EFQM divide cada uno de estos criterios en subcriterios, se propone, en esta primera versión, una aproximación global a cada uno de los criterios por simplicidad metodológica. La aplicación de la Matriz en los procesos de evaluación de bibliotecas que se desarrollen en el marco de la UCUA y permitirá desarrollar escalas para cada uno de los subcriterios.

En esta primera versión se establece una escala de 0 a 10 para cada uno de los criterios de acuerdo a la siguiente definición

**Liderazgo;** se trata de estudiar cómo los líderes desarrollan, estimulan, apoyan y fomentan una cultura de Gestión de la calidad Total. Los líderes deben demostrar que conocen a sus clientes y sus necesidades específicas.

**Política y estrategia;** el criterio define cómo la organización formula, despliega y revisa su misión y visión, mediante una estrategia centrada en todos los grupos de interés, y cómo convierte dicha misión y visión en planes y misiones.

**Personas: Gestión de personal;** el criterio define cómo la organización aprovecha todo el potencial de las personas que la componen.

**Alianzas y Recursos;** el criterio define cómo la organización gestiona de forma eficaz y eficiente los recursos de los que dispone.

**Procesos;** el criterio define cómo la organización diseña, gestiona, mejora y revisa sus procesos.

**Resultados en los clientes;** el criterio define qué logros está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de sus clientes externos. Entendiendo como tales los destinatarios de las actividades que se realizan.

**Resultados en las personas;** el criterio define qué logros está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de las personas que conforman la unidad.

**Resultados en la comunidad universitaria y en la sociedad;** el criterio define qué logros se están alcanzando en relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria.

**Resultados clave;** el criterio define qué logros se están alcanzando en relación con los objetivos y metas del servicio.

### 2.3 Puntuación

Como hemos comentado con anterioridad, nuestro objetivo es ensayar las posibilidades de un modelo de acreditación de Bibliotecas Universitarias, a partir del desarrollo de cada uno de los nueve criterios establecidos en el modelo EFQM.

Para ello, cada criterio se encuentra representado por 10 estándares que representan avances en el camino de la calidad y la excelencia a través de la mejora continua. En cada ítem, a su vez, se propone una escala de 0 (nunca) a 5 (siempre) para valorar cada uno de los estándares de los criterios.

La forma de aplicación de la Matriz, se basa en la recolección de datos y el análisis de evidencias para cada uno de los estándares definidos en cada criterio. Las evidencias se ponderan de la siguiente forma

0 no hay evidencia.

1 la evidencia no es sistemática. 2 la evidencia es parcial. 3 la evidencia es sistemática.

4 la evidencia alcanza al 75% del estándar.

5 la evidencias alcanza al 100% del estándar.

La Matriz así cumplimentada tiene una doble función. Puede servir, por una parte, al Equipo de Dirección de la Biblioteca para efectuar un primer diagnóstico del servicio prestado y de la orientación a los conceptos fundamentales de la calidad. Puede ser utilizada, por otra parte, por los Comités de Evaluación como herramienta complementaria en el proceso de evaluación, recabando y analizando la información y evidencias disponibles, para proporcionar una radiografía numérica de la posición de la biblioteca.

El análisis de estándares iguales entre las bibliotecas que participan en el Plan de la UCUA permitirían ensayar la utilidad del modelo propuesto. Las posibilidades como instrumento de comparación entre instituciones son evidentes