

La UCUA y el modelo de evaluación de las Bibliotecas Universitarias en el marco del Plan Andaluz de Calidad de las Universidades

MANUEL BARBANCHO MEDINA

Director de la Unidad para la calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA)

Antes de comenzar mi exposición, quiero expresar, en nombre de la UCUA, nuestro agradecimiento a la Asociación Andaluza de Bibliotecarios por la invitación para participar en las XIII Jornadas Bibliotecarias de Andalucía, en las que tendremos la oportunidad de exponer nuestro modelo de evaluación de las Bibliotecas Universitarias. Por otra parte, desearía también expresar nuestra satisfacción por haber colaborado con la Asociación en la organización de estas interesantes Jornadas.

1. LA AGENCIA DE CALIDAD UNIVERSITARIA EN ANDALUCÍA: ANTES Y DESPUÉS DE LA LAU

1.1. Consideraciones iniciales

A partir de la última década de los 90, las Instituciones de Educación Superior en Europa se han visto impulsados a introducir cambios en sus sistemas de gestión, fundamentados en una mayor demanda social de:

Eficacia interna: En el sentido de tratar de reducir de la complejidad organizativa para mejorar la prestación de sus servicios y su adaptación a cambios del entorno, además de adoptar compromisos éticos con la mejora continua de los mismos.

Calidad: En el sentido de sustituir o complementar los conceptos de cantidad, como criterio de excelencia en las instituciones educativas, por el de calidad como una estrategia para perseguir la mejora continua mediante el uso de herramientas adecuadas (información, planificación y evaluación de procesos).

Responsabilidad social: En el sentido de incorporar preceptos como la rendición de cuentas y la transparencia como ejercicios de información sobre cómo se utilizan los recursos, cómo se definen los procesos y qué impacto se está logrando en la sociedad.

Creación de un Espacio Común Europeo: En el sentido de impulsar desde la UE un sistema de educación superior, común y de calidad, que impulse la movilidad de estudiantes, profesionales y profesorado y que goce de reconocimiento internacional.

Conexión con el entorno: En el sentido de mejorar la vinculación entre la educación superior y el espacio socioeconómico para impulsar la integración de los titulados en el mercado laboral a través de su mejor capacitación profesional, y de contribuir a la transferencia tecnológica y de innovación desde la Universidad a la Empresa.

1.2. La Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA)

Las demandas sociales, anteriormente comentadas, se ven, a su vez, impulsadas desde el Consejo de la Unión Europea, que a través del Diario Oficial de 7 de octubre de 1998, publica un conjunto de recomendaciones para el impulso de la cooperación europea en materia de garantía de calidad en educación superior. Entre estas recomendaciones, se insta a:

- Establecer métodos de aseguramiento de la calidad en instituciones de educación superior que incorporen:
 - Sistemas de evaluación de la calidad transparentes y adaptados al perfil y misión de los Centros, aunque basados en principios comunes.
 - Elementos internos y externos
 - La participación de todas las partes interesadas
 - La publicidad de los resultados de la evaluación
 - Medidas de seguimiento de los Planes de Mejora resultado de la evaluación
- Alentar el intercambio de experiencias en materia de garantía de calidad

La importancia de estas recomendaciones quedan plasmadas en la posterior Declaración de Bolonia de Ministerios Europeos, suscrita el 19/

6/99, y que se convertiría en el referente obligado para el desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior. Con posterioridad a la Declaración de Bolonia, surgirán nuevas declaraciones y comunidades, entre los que cobra especial importancia el Comunicado de Berlín de 2003, por el que se promueve de forma decidida el impulso para el establecimiento de sistemas de garantía de calidad en el Área Europea de Educación Superior.

En este contexto de las Recomendaciones del Consejo de la Unión Europea y de la Declaración de Bolonia, se crea en la Comunidad Autónoma de Andalucía, el 8 de noviembre de 1998, la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA), que con el tiempo se convertirá en un referente en el nivel nacional, junto a la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (AQU).^{1 2}

La UCUA se crea con una estructura de Consorcio Público Administrativo, con entidad jurídica propia, constituida por la entonces Consejería de Educación y Ciencia y las diez Universidades Públicas Andaluzas, las Universidades de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Internacional de Andalucía, Jaén, Málaga, Pablo de Olavide y Sevilla.

La UCUA incorpora como objetivos las Recomendaciones del Consejo de la Unión, proporcionándose una estructura organizativa en torno a tres Consejos, el Rector, el Ejecutivo y el Asesor y a dos Órganos unipersonales, la Presidencia y la Dirección.

El Consejo Rector lo preside, que también preside la UCUA, el titular de la Consejería, y lo componen todos los Rectores y Rectoras de las Universidades consorciadas y el Director de la UCUA. El Consejo Ejecutivo lo preside el Director y forman parte de él, un representante del Equipo de Gobierno de cada Unidad consorciadas. El Consejo Ejecutivo lo constituyen, de forma no estable, expertos en garantía de calidad, en función de las necesidades generadas por los proyectos en curso. Completa la estructura la Secretaría, son funciones técnicas y administrativas.

¹ Con posterioridad se crearán nuevas Agencias en otras Comunidades Autónomas y, tras la aprobación de la Ley Orgánica de Universidades, se creará la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

² La UCUA y AQU se incorporarán a la European Network for Quality y Assurance (ENQA), recientemente (4/11/2004) transformada en la European **Association** for Quality Assurance, a la que ambas, junto con la ANECA pertenecen como miembros de pleno derecho.

Como complemento de los diferentes proyectos de evaluación que se habían venido desarrollando con anterioridad, para el período 2001-2006, se establecen tres grandes líneas de actuación, organizadas en trono a otros tantos Planes, que se desarrollan en diferentes Proyectos y Programas:

- Plan de Evaluación y Mejora, que se comentará por separado, a continuación.
- Plan de Formación y Apoyo a la Innovación Docente
 - Proyecto Andaluz de Formación del Profesorado
 - Proyecto de Apoyo a la Innovación Docente
- Plan de Estudio e Intercambio de Experiencias en Materia de Calidad
 - Taller sobre Evaluación del Profesorado
 - Seminarios sobre Dirección estratégica para E. Gobierno
 - Foros sobre Financiación y Calidad
 - Grupos de estudio y análisis para desarrollo de metodología específica e innovadora

A estas líneas de actuación se incorpora más recientemente otra:

- Plan de Evaluación del Profesorado
 - Evaluación de los Complementos Autonómicos

Esta planificación de actividades pone de manifiesto la visión que desde la UCUA quiere darse al concepto de calidad: junto a los procesos de evaluación (que más tarde se complementarían con los de acreditación y certificación) se incorporan los de formación, innovación e intercambio de experiencias. Y como consecuencia de la aplicación de todos ellos, la mejora de la calidad, la rendición de cuentas, la transparencia y el establecimiento de sistemas internos de garantía de calidad se configuran como las líneas estratégicas de la UCUA.

El Plan de Evaluación y Mejora constituyen sin duda, el Plan principal de actuación de la UCUA. Dicho Plan se organiza en torno al **Plan Andaluz de Calidad de las Universidades** (en sus inicios, vinculado al Plan Nacional de Calidad del Consejo de Coordinación Universitaria y, posteriormente, con entidad andaluza única), que contempla varios SubPlanes coordinados:

- Plan Plurianual de evaluación de titulaciones, departamentos, servicios universitarios (**Bibliotecas** y Áreas Generales) y, recientemente, títulos propios.

- Plan de Apoyo a los Planes de Mejora, consecuencia de las evaluaciones.
- Sistemas de información basado en indicadores.

1.3. La Agencia Andaluza de Evaluación y Acreditación Universitaria

Como consecuencia de la aprobación de la Ley Orgánica de Universidades (LOU), que contempla la creación de una Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANECA), se aprueba en Andalucía la Ley Andaluza de Universidades (LAU), que, a su vez, contempla, la creación de la Agencia Andaluza de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria. Dicha Agencia Andaluza asume en la Comunidad Autónoma las funciones y competencias relacionadas con la garantía de calidad universitaria. La Agencia Andaluza, adaptada a las nuevas circunstancias, heredará de la UCUA seis años de experiencia y un conjunto importante de herramientas metodológicas.

La Agencia Andaluza se configura como un Organismo Autónomo de carácter administrativo, adscrita a la Consejería responsable de Universidades, actualmente la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Se organiza en torno a un Consejo Rector y a una Comisión Técnica de Evaluación, Certificación y Acreditación. Desde la perspectiva estructural, se prevé el establecimiento de tres grandes áreas funcionales, Área de Enseñanza, Área de Investigación y Área de Gestión.



La Agencia Andaluza se relacionará, a su vez, con el Consejo Andaluz de Universidades, a través de la Comisión de Fomento de la Calidad de éste. La Agencia Andaluza, según la LAU, se contempla como la Institución Técnica para el desarrollo de las líneas políticas que en materia de calidad establezca el Consejo Andaluz de Universidades.

2. EL PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES: LA EVALUACIÓN DE LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ANDALUZAS

2.1. ¿Qué entendemos por evaluación?

– La actividad mediante la cual se determina el nivel de calidad alcanzado por una unidad específica mediante la utilización de una metodología establecida previamente (o en relación con estándares preestablecidos) con el objeto de ayudar a mejorar.

Para ello, han de darse unos **requisitos básicos**:

- Disponer de un conjunto de criterios de valor.
- Definir los indicadores o medidas de ejecución.
- Disponer de un sistema de recogida periódica de información.

Y unas **condiciones esenciales**:

- Debe seguir un procedimiento sistemático y riguroso en la recogida de datos y en la valoración de la información.
- Debe considerar los diferentes intereses y perspectivas de valor de los diferentes colectivos implicados.

2.2. ¿De qué depende el éxito de la evaluación?

- El éxito de la evaluación estriba en que las personas de la institución sean conscientes de su utilidad potencial y estén motivadas para reflexionar conjuntamente y para poner en práctica acciones efectivas de mejora.

2.3. ¿Qué modelo de evaluación se utiliza?

Se utiliza un **modelo de autorregulación**, consistentes en las siguientes fases:

- Autoevaluación
- Evaluación externa
- Informe final de evaluación

Es un modelo **participativo**, basado en juicios y opiniones de:

- Personal de la biblioteca
- Usuarios
- Responsables institucionales
- Expertos externos

Y contempla **para el análisis**:

- Valoraciones cualitativas
- Indicadores y valoraciones cuantitativas

Teniendo como **objetivo esencial**:

- La mejora continua de la calidad

Las **fases del proceso** de evaluación, los **Informes** generados en cada una de ellas y sus autores son los siguientes:

FASE/actuaciones	RESPONSABLES	RESULTADO	CONTENIDO DEL INFORME
Autoevaluación: <i>Seguimiento de la Guía de Autoevaluación para realizar el análisis interno</i>	Comité interno de autoevaluación	Autoinforme	- Diagnóstico interno - Fortalezas y debilidades - Plan provisional de mejora
Externa: <i>Seguimiento de la Guía de Evaluación Externa para: analizar el Autoinforme, visitar a la BU, mantener audiencias, captar evidencias</i>	Comité de expertos externos	Informe Externo	- Diagnóstico externo - Contraste de Fortalezas y debilidades - Contrate y propuesta del Plan provisional de mejora
Final: <i>Integración de los análisis internos y externos para obtener el diagnóstico final y proponer el Plan de Mejora</i>	Comité interno de autoevaluación	Informe Final	- Diagnóstico final integrado - Fortalezas y debilidades contratadas - Plan definitivo de mejora
Final Andalucía <i>Integración de los Informes Finales de las BU evaluadas para obtener un diagnóstico global y proponer el Plan de Mejora Marco</i>	Comité de Coordinación de la Evaluación de BU	Informe Final Andalucía	- Diagnóstico final global integrado - Fortalezas y debilidades globales contratadas - Plan de mejora marco para el Sistema BU Andaluzas

Como puede verse en el gráfico siguiente, el modelo de evaluación tiene carácter cíclico, con dos fases básicas, la interna y la externa, que siguen los mismos tipos de procesos, recogida de información, valoración de la información y redacción del Informe, que se integra en la fase final con la redacción del Plan de Mejora, que, una vez desarrollado y evaluado su seguimiento, daría lugar a un nuevo ciclo de evaluación y subsiguiente mejora. En el fondo, subyacen los esquemas PDCA o REDER de planificación de resultados a obtener, desarrollo de procedimientos para obtenerlos, evaluación de cumplimiento, actuaciones para corregir y nueva planificación de resultados a lograr.



Para la evaluación de las Bibliotecas Universitarias Andaluzas, contemplada en el plan Andaluz de Calidad de las Universidades, se ha procedido a una adaptación específica del modelo europeo de la excelencia EFQM, de la European Foundation for Quality Management, al ámbito de Bibliotecas Universitarias. Muy probablemente, es una adaptación pionera, y ha comportado la elaboración de:

- La Guía de Autoevaluación
- Los materiales complementarios a la Guía de Autoevaluación
- La Guía de Evaluación Externa
- Los protocolos de Informes

Brevemente el modelo EFQM se caracteriza por tener una clara:

- Orientación hacia los grupos de interés para satisfacer sus necesidades desde una perspectiva multidimensional y dinámica
 - Multidimensional, porque tiene en cuenta todos los aspectos que pueden incidir en la calidad de la gestión del servicio, las prestaciones, la imagen, la gestión de la calidad del servicio, la satisfacción de los usuarios y del personal, los resultados en los clientes y en la sociedad,...
 - Dinámica, porque presta especial atención a los cambios frecuentes que pueden afectar al servicio

El modelo EFQM, que será desarrollado con mayor profundidad en posteriores intervenciones, se basa en un conjunto de Principios específicos:

- Responsabilidad social y compromiso de los órganos de gobierno
- Orientación a la satisfacción de los usuarios
- Orientación hacia los resultados deseados
- Cambio de actitudes en el personal dirigido a su implicación
- Colaboración interna y trabajo en equipo
- Formación, innovación y mejora continua del personal
- Gestión basada en procesos y hechos
- Gestión por indicadores internos y externos

El modelo EFQM se estructura en tres grandes bloques: elementos de entrada o facilitadores, procesos y resultados, que se agrupan en dos grandes grupos de criterios, los agentes facilitadores y los resultados.

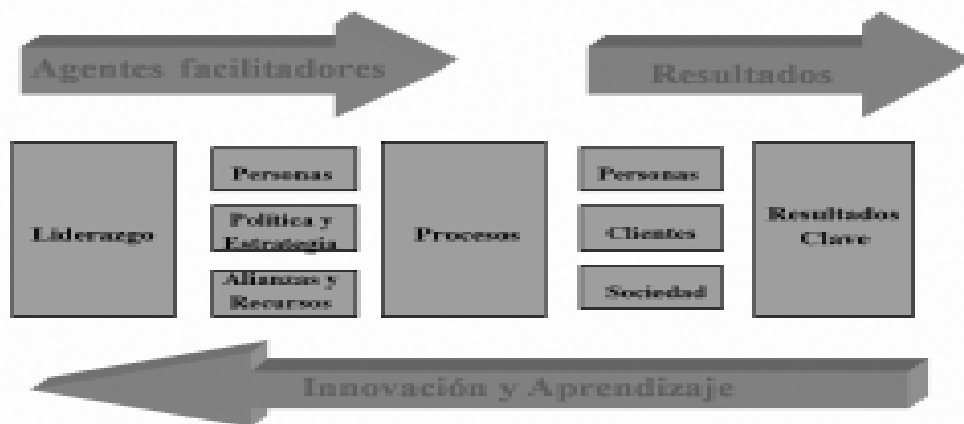
- Agentes facilitadores: son los elementos que hacen posible la obtención de unos resultados. Explican qué hacen el servicio y cómo lo hace. Son:
 - **Liderazgo:** Se evalúa cómo las acciones y comportamientos de los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión, la visión, los valores necesarios para alcanzar la excelencia a largo plazo.
 - **Gestión personal:** Se analiza cómo se gestionan los recursos humanos de la Biblioteca, en especial cómo se desarrolla y aprovecha al máximo el potencial del personal para la mejora continua.

- **Política y estrategia:** Se analiza cómo la Biblioteca, como servicio transversal de la Universidad, implanta su misión y visión.
- **Alianzas y recursos:** Se analiza cómo planifica y gestiona la Biblioteca sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de la política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
- **Procesos** (generalmente se suelen incluir entre los agentes facilitadores): Se evalúa cómo la Biblioteca identifica, diseña, gestiona, revisa y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y cómo se orientan éstos a satisfacer las necesidades de sus usuarios y otros grupos de interés.
- **Resultados:** Son elementos que miden los logros alcanzados (eficacia y eficiencia) como consecuencia de la actuación de los agentes facilitadores. Son:
 - **Resultados en las personas:** Se evalúa la existencia de logros que evidencien la mejora continua de la Biblioteca en relación con las personas que trabajan en ella.
 - **Resultados en los clientes:** Se evalúa qué logros está alcanzando la Biblioteca en relación con sus usuarios.
 - **Resultados en la sociedad:** Se analiza qué logros está alcanzando la Biblioteca para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, cuando se ve afectada por el funcionamiento de la misma, analizando el impacto recibido en los ámbitos local, nacional e internacional.
 - **Resultados clave:** Se analiza el 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.

Para facilitar la racionalidad de la evaluación, cada criterio se subdivide en subcriterios, lo que, a su vez, hace que la evaluación sea más completa e integral.

El modelo EFQM se concibe como un proceso continuo que se retroalimenta así mismo mediante la innovación y el aprendizaje que el propio proceso de evaluación aporta.

El esquema siguiente resume, de forma muy simple, los criterios que utiliza el modelo.



2.4. ¿Quiénes realizan la evaluación?

La evaluación se realiza por personas relacionadas con las Bibliotecas Universitarias, agrupadas en torno a dos Comités diferentes: El Comité de Autoevaluación, constituido por personas pertenecientes a la propia biblioteca evaluada, y el Comité de Expertos Externos, constituido por personas, también pertenecientes al ámbito bibliotecario, pero externas a la biblioteca evaluada.

Algunas características de dichos comités se exponen a continuación:

□ Comités de Autoevaluación

- 1 por Biblioteca Universitaria (BU), si bien puede haber Subcomités para unidades dependientes.
- Composición orientativa:
 - Responsable institucional (Presidente)
 - Responsable de la BU (Vicepresidente)
 - Personas con responsabilidad directiva
 - Profesores/as
 - Estudiantes - Usuarios
 - Personas sin responsabilidad directiva
- Número
 - Según ámbitos, estructura y funciones de la BU
 - Entre 6 y 8 personas
- Nombramiento
 - Consejo de Gobierno a propuesta de Equipo Rectoral

❑ **Comités de Evaluación Externa**

- 1 por BU
- Composición:
 - Presidente: Profesional bibliotecario con experiencia en cargos de responsabilidad y en modelo EFQM
 - Representante del campo profesional de bibliotecas con experiencia en él
 - Técnico: experto en metodología de evaluación (EFQM) y preferentemente ligado al ámbito bibliotecario.
- Nombramiento
 - Dirección UCUA, tras los oportunos asesoramientos.

2.5. ¿Qué se evalúa de la Biblioteca?

Las actividades objeto de evaluación se pueden resumir en las siguientes:

- ❑ **Análisis global del sistema BU y su integración en el sistema Universidad:** adecuación de sus objetos, su política y estrategia, transversalidad de las actuaciones, multifuncionalidad de los equipos...
- ❑ **Capacidad del sistema BU en el suministro de documentos e información:** procesos que transforman sus entradas en servicios y productos.
- ❑ **Calidad de los productos y servicios proporcionados:** docencia, investigación, asistencia.
- ❑ **Satisfacción de los grupos de interés:** usuarios, proveedores, plantilla, con los productos y servicios que reciben.

2.6. ¿Cuál es el resultado de la evaluación?

Los resultados esenciales de la evaluación, que se explicitan en los Informes anteriormente comentados pueden agruparse en torno a dos áreas principales: el diagnóstico y el Plan de Mejora.

En relación con el **diagnóstico**, los resultados se presentan en torno a tres grupos principales.

- ❑ **Valoración cualitativa:** Descripción de la situación observada para cada uno de los criterios y subcriterios.

- ❑ **Fortalezas y debilidades:** Identificación de los aspectos más positivos y más negativos de cada criterio y subcriterio.
- ❑ **Perfil de calidad de la Biblioteca:** Identificación del nivel de calidad en el que se encuentra la BU en cada criterio y subcriterio. Se interpreta como una matriz de excelencia, que tiene carácter interno, dado el sentido de promoción hacia la mejora que tiene el modelo de evaluación seguido.

El diagnóstico constituye la síntesis de la evaluación y la base para la formulación de las acciones de mejora.

En relación con la **mejora**, los resultados se presentan en torno al:

- ❑ **Plan de mejora:** Concreción de las acciones a desarrollar para solucionar las debilidades y afianzar las fortalezas detectadas durante el proceso de evaluación.

El Plan de Mejora se redacta según un protocolo establecido que contempla:

- La descripción concreta de las acciones a desarrollar.
- Su prioridad y fecha límite de ejecución.
- Los responsables de las mismas.
- El indicador o indicadores de seguimiento de cada acción.

El Plan de Mejora es, por tanto, la consecuencia de la definición de los puntos fuertes y débiles diagnósticos durante el proceso completo de evaluación, siendo el objetivo prioritario de la misma.

2.7. ¿Qué debe hacer la Biblioteca tras la evaluación?

Como se ha comentado en diferentes partes de esta presentación, una vez realizada la evaluación y definido el Plan de Mejora, la Biblioteca debe acometer las acciones de mejora en él contempladas. El modelo aplicado busca la mejora continuada de la calidad de la Biblioteca a través de fases cíclicas de evaluación y mejora, lo que no es posible si no se ejecuta el Plan de Mejora, establecido como el tratamiento adecuado al diagnóstico realizado.

Para incentivar su desarrollo, la UCUA tiene establecido un Plan de Apoyo a los Planes de Mejora, Plan que se suscribe mediante un compromiso explícito entre el Rector de la Universidad a la que pertenece la Biblioteca evaluada y la Dirección de la UCUA. Para acceder a dicho Plan es necesario cumplir tres requisitos:

- Redactar el Informe de Evaluación
- Hacer público el Informe Final
- Cofinanciar (UCUA/Universidad) el incentivo para desarrollar el Plan de Mejora.

2.8. ¿Qué Bibliotecas se han evaluado?

Las Bibliotecas que se han evaluado, a petición de sus respectivas Universidades, Han sido las de:

- Universidad de Almería.
- Universidad de Cádiz.
- Universidad de Córdoba
- Universidad de Granada.
- Universidad de Huelva.
- Universidad Internacional de Andalucía.
- Universidad de Jaén.
- Universidad de Málaga.
- Universidad Pablo Olavide.

La evaluación ha sido desarrollada de forma transversal y coordinada. Para ello, se constituyó un Comité de Coordinación en el que había un representante de cada Comité Interno de Evaluación. Dicho Comité ha interpretado de forma común cuantos aspectos de la metodología así lo requirieron. La incorporación de expertos bibliotecarios y en evaluación al proceso a través de los Comités Externos ha proporcionado al modelo y al resultado de las evaluaciones el rigor de contraste establecido como requisito imprescindible en el entorno europeo de garantía de calidad.

La comunidad de Bibliotecas, andaluzas y nacionales, puede disponer, por tanto, de un modelo de evaluación muy trabajado y validado a través de su aplicación a la práctica totalidad del Sistema Bibliotecario Universitario Andaluz, que, con los ajustes adecuados, puede ser aplicado también a otros tipos de Bibliotecas. En este sentido, la UCUA pone el modelo y su experiencia a disposición de La Asociación Andaluza de Bibliotecarios.