

II PLAN DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE
MADRID**

**INFORME DEL COMITÉ DE EXTERNO DE
LA BIBLIOTECA**



CARINA REY MARTÍN
SONSOLES CELESTINO ANGULO
SANTIAGO FERNÁNDEZ CONTI

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Objetivo del Informe
- 1.2. Composición del Comité Externo. Justificación
- 1.3. Plan de trabajo. Incidencias
- 1.4. Presentación de la estructura del informe

2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA

- 2.1. Sobre el proceso de autoevaluación
- 2.2. Proceso de toma de decisiones y reconocimiento institucional
- 2.3. Realización del proceso. Recogida de información
- 2.4. Participación en la autorreflexión interna
- 2.5. Sobre el contenido del autoinforme
 - 2.5.1. Adaptación a la Guía de evaluación de los SB
 - 2.5.2. Aspectos descriptivos y valorativos
 - 2.5.3. Especificaciones de puntos fuertes y débiles
 - 2.5.4. Propuestas de mejora

3. VALORACIONES DEL COMITÉ

- 3.1. El SB y su integración en el marco de la institución
- 3.2. Procesos y comunicación
- 3.3. Recursos
- 3.4. Resultados

4. VALORACIÓN GENERAL

- 4.1. Principales puntos fuertes y débiles
- 4.2. Propuestas de mejora. Conclusiones y recomendaciones

5. VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo del Informe

El presente informe recoge las conclusiones del proceso de evaluación externa de la calidad de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (UCM). El informe de evaluación externa se basa, por una parte, en el análisis de la documentación recibida, especialmente en el Informe de Autoevaluación, en otros documentos que la unidad evaluada ha presentado al Comité de Evaluación Externa (CEE) como evidencias y en el resultado de la visita y reflexión interna del CEE. Los objetivos del Informe de Evaluación Externa son los siguientes:

- ❖ Analizar el contenido del Informe de Autoevaluación (a partir de ahora AI) realizado por el Comité de Autoevaluación de la Biblioteca. En este apartado se ha valorado el grado de implicación y participación de los diferentes agentes de la unidad, el grado de consenso de los resultados del proceso de evaluación y el ajuste metodológico del informe a la Guía de Evaluación del Consejo de Coordinación Universitaria.
- ❖ Contrastar el contenido del AI con lo manifestado en las diferentes audiencias y lo observado en las visitas por parte del Comité de Evaluación Externo (CEE).
- ❖ Ayudar a la Biblioteca a articular un conjunto de propuestas de mejora, tanto de ámbito interno, esto es, de competencia exclusiva de la biblioteca, como externas, esto es, que requieren la implicación de los órganos de gobierno así como de otras unidades de la universidad.

La visita del Comité de Evaluación Externa (a partir de ahora CEE) para la evaluación de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid, a partir de ahora UCM se llevó a cabo los días 26 y 27 de septiembre de 2005, de acuerdo con el calendario previamente acordado con la Unidad evaluada.

1.2. Composición del Comité Externo. Justificación

El CEE fue nombrado por la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) el primer día de setiembre de 2005 con la siguiente composición:

- D^a Carina Rey Martín: Profesora Titular de la Universidad de Barcelona. Facultat de Biblioteconomia i Documentació. Ha participado en el proceso de Evaluación Interna del Servicio de Bibliotecas de su universidad. Miembro del grupo de trabajo de Aneca para la redacción de la Guía de Autoevaluación 2005 del programa de evaluación del servicio de biblioteca. Ha actuado como Presidenta del Comité en concepto de experta académica.
- D^a Sonsoles Celestino Angulo: Directora de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla. Ha participado en anteriores procesos de evaluación de distintos Servicios de Biblioteca y ha formado parte del CAI del Servicio de Biblioteca de su propia universidad. Miembro del grupo de trabajo de Aneca para la redacción de la Guía de Autoevaluación 2005 del programa de evaluación del servicio de biblioteca. Ha actuado como vocal en concepto de profesional experto en relación con el servicio evaluado.
- D^o Santiago Fernández Conti: Director de la Biblioteca de la Universidad Autónoma de Madrid. Profesor Asociado de la Universidad Carlos III de Madrid. Ha actuado como vocal en concepto de profesional experto en relación con el servicio evaluado.

El CEE considera que su composición se adecua a las necesidades y fines del proceso de evaluación, ya que ha permitido enfocar la evaluación externa desde puntos de vista complementarios, es decir, la visión académica y la profesional, así como garantizar el buen hacer desde el punto de vista metodológico, gracias a la dilatada experiencia de sus miembros.

1.3. Plan de trabajo del CEE. Incidencias

Una vez nombrado, el CEE se puso en contacto con la Presidenta la Unidad Técnica de Calidad de la UCM, y de forma inmediata se iniciaron las gestiones para la visita del CEE. En el momento en que es nombrado el comité, ANECA facilita, en formato electrónico, a los componentes del CEE el Informe de Autoevaluación y los anexos con la suficiente antelación respecto a las visitas programadas y con posterioridad recibió el Programa de actividades para su visita.

El programa estaba bien pautado, aunque se considera muy apretado, motivo por el cual el CEE se reunió el día anterior, toda la tarde, para intercambiar sus puntos de vista y juicios más relevantes, así como para acordar las grandes líneas que habrían de guiar el desarrollo de las audiencias y visitas, la petición de documentación adicional necesaria y la coordinación de todas las actividades.

El CEE contó con dos días completos, con un horario extenso, para llevar a cabo su trabajo, es decir para efectuar las diferentes audiencias y las visitas previstas, aunque no se debe olvidar que la evaluación de un servicio bibliotecario tan extenso y complejo precisaría un tiempo mayor. Esta casuística provocó que hubiera un tiempo excesivamente corto para el trabajo en común.

Se realizaron dos comidas institucionales, que se desarrollaron en un ambiente distendido y en las que participaron diferentes estamentos universitarios: dos vicerrectores, la vicerrectora de Investigación y Política científica y presidenta del CAI y el de Innovación y Espacio Europeo, el director y otros responsables de la Oficina de Calidad y desarrollo estratégico, la dirección del servicio de bibliotecas y otros miembros del CAI.

Las audiencias se desarrollaron de acuerdo con el plan previsto, con un alto nivel de difusión y en dos entornos diferentes, una sala de juntas que favorecía el ambiente amigable, para el CAI y en una sala de actos para las más concurridas. En líneas generales, los asistentes a las audiencias conocían el proceso de evaluación, excepción hecha de los estudiantes, pero no así el contenido del Autoinforme, siendo mayor el grado de conocimiento entre el personal de la biblioteca. En general y respecto a las audiencias, el CEE pudo constatar lo siguiente el desarrollo general de las audiencias se pudo constatar lo siguiente:

- El número de asistentes fue elevado y con un grado importante de participación, excepto en el colectivo de alumnos, que tuvo muy poca concurrencia, tal vez porque las fechas coincidían con un periodo no lectivo.
- La representación del resto de colectivos fue bastante equilibrada.
- Todas las audiencias tuvieron una duración programada de una hora, excepto con los alumnos que por su falta de implicación y participación se redujo a treinta minutos.
- Los colectivos PDI y estudiantes entrevistados desconocían el proceso, el autoinforme, su rol en las distintas sesiones y el objetivo de las mismas.

Al tratarse de una Biblioteca con varios campus, fue necesario efectuar una selección de las bibliotecas a visitar, que se redujeron a seis, entre los Campus de Moncloa y Somosaguas, más una visita fuera del calendario previsto que se efectuó por estar la sala prevista para el trabajo en común en sus instalaciones. Cabe destacar que una de las bibliotecas visitadas, que agrupará a las actuales de filología y derecho, se encuentra en fase de construcción. Se trata de un espacio muy amplio, con un diseño arquitectónico muy atractivo pero en la que se pudieron apreciar problemas funcionales de reverberación de ruido.

[0]A pesar de lo anteriormente expuesto, las visitas fueron suficientes para apreciar diferentes tipos de instalaciones, su problemática y los problemas más acuciantes con los que se encuentran. La selección, pues, fue la adecuada y el CEE constató la alta implicación del personal de dirección en el proceso de evaluación así como su voluntad de participar activamente en el proceso. En todas ellas el CEE estuvo acompañado por personal de la dirección y de la unidad técnica de calidad.

En todo momento el CEE se sintió bien atendido, tanto por el personal de Servicios Centrales de Bibliotecas como por la Oficina Técnica del Plan de Evaluación BUC que guiaron y facilitaron toda la información que les fue solicitada.

Tras el desarrollo de las audiencias y de las visitas, el CEE se esforzó en sintetizar sus valoraciones iniciales del proceso y presentó, como último acto de la visita, un breve informe oral de exposición de sus conclusiones con un carácter meramente orientativo.

1.4. Presentación de la estructura del Informe.

Este informe se ha redactado conforme a la estructura y contenidos que se establecen en la Guía de Evaluación Externa de los Servicios Bibliotecarios del II Plan de la Calidad de las Universidades. Y sigue el esquema que se describe a continuación:

1. Introducción
2. Análisis del proceso de evaluación interna, en el que se valora tanto el proceso como el resultado del mismo
3. Valoración del servicio evaluado, de acuerdo con los apartados de la *Guía*
4. Valoración del servicio evaluado
5. Valoración general, como resultado de las valoraciones anteriores:
 - a. Puntos fuertes y débiles
 - b. Propuestas de mejora
6. Valoración general del proceso de evaluación externa .

En todas las cuestiones susceptibles de evaluarse a través de evidencias documentadas, la valoración del CEE está basada en el análisis de la documentación aportada por la unidad evaluada. En los casos en los que el informe hace alusión a las opiniones de los distintos colectivos, en el informe se indica de manera clara y precisa del colectivo de que se trata.

2. ANÀLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA

2.1. Sobre el proceso de autoevaluación

La Biblioteca de la UCM, como otras muchas bibliotecas universitarias, decidió seguir las directrices de la Guía para la Evaluación de Bibliotecas Universitarias del Consejo de Universidades: II Plan de Calidad de las Universidades. Guía de Evaluación de Bibliotecas. Madrid: Consejo de Coordinación Universitaria. Secretaria General. Desde el punto de vista de la metodología empleada, a juicio del CEE, el proceso se ha llevado a cabo con el máximo rigor, aunque el proceso de autoevaluación se ha realizado en un tiempo breve, desde febrero de 2005 hasta la fecha en que se presentó el Autoinforme estos meses corresponden al proceso de elaboración y redacción del mismo. A pesar de ello, este comité considera que se trata de poco tiempo dado el tamaño y complejidad de la BUC..

Ante esta opinión, el CAI insistió en que el proceso de evaluación se había iniciado mucho antes, con una Unidad específica dedicada a este cometido, de manera que para preparar la documentación necesaria y la formación e implicación del personal y de la comunidad universitaria en su conjunto se había contado con tiempo suficiente.

Respecto a los participantes en el proceso mismo de evaluación, el CEE valora de manera positiva el alto grado de participación e implicación de los distintos estamentos universitarios ya que el CAI formó nueve grupos de trabajo, cada uno con seis o siete miembros, además de la Oficina Técnica del Plan de Evaluación de la BUC, compuesta por ocho miembros y dependiente también del CAI. Esta compleja estructura se debe, sin duda, a las dimensiones y complejidad de la unidad evaluada.

En cuanto a la composición del CAI, se observa un cierto desequilibrio entre el número de cargos académicos y de bibliotecarios con cargos directivos, respecto a docentes y bibliotecarios sin cargos de responsabilidad. A juicio del CEE hubiera sido deseable una mayor representación de estos dos últimos sectores, dado que su perspectiva, tanto desde el punto de vista de los usuarios como desde el punto de

vista del servicio, es muy importante para el análisis de la realidad y la mejora del servicio.

Asimismo, se considera escasa la participación de estudiantes, constatada por el propio CAI.

2.2. Proceso de toma de decisiones y reconocimiento institucional.

El CEE valora muy positivamente el compromiso institucional del equipo Rectoral de la Universidad Complutense de Madrid, a través del Vicerrectorado de Investigación y Política Científica, por la calidad y su evaluación y por considerar la certificación como un objetivo estratégico¹ aunque ello puede desvirtuar la finalidad última del proceso de evaluación, la mejora del servicio. Esta afirmación se ha constatado tanto en los contactos directos con los miembros del equipo rectoral, como con la dirección del servicio de bibliotecas y consideramos que ha primado en exceso en su desarrollo.

El CEE valora muy positivamente los mecanismos de difusión del proceso de evaluación que ha desarrollado la BUC, especialmente la página web con acceso directo desde la página principal de la BUC con el título “Nos evaluamos”², este recurso ha sido diseñado por la Oficina Técnica del Plan y contiene una gran variedad de información que además ayudan a la creación y consolidación de la cultura de la evaluación.

Para el desarrollo del proceso se ha contado con el asesoramiento, soporte y ayuda de la Oficina de Calidad y Desarrollo Estratégico y por la Oficina Técnica del Plan de Evaluación BUC, ambas han aportado fundamentalmente ayuda metodológica, con la elaboración de un Plan de evaluación de la Biblioteca Complutense, han determinado los criterios y la metodología de los grupos de trabajo y a la vez han centralizado la recogida de la información.

2.3. Realización del proceso. Recogida de Información

El CEE valora muy positivamente el esfuerzo realizado en la recogida de información para establecer las evidencias necesarias para la elaboración del autoinforme. Queda de manifiesto la participación e implicación del colectivo de la biblioteca.

Respecto al contenido del informe de evaluación interna, a juicio del CEE es suficientemente integral, analítico y crítico. Sin embargo, en el capítulo 4 Resultados se echa en falta una mayor aportación de datos cuantitativos, tablas y gráficos ilustrativos de la actividad y los resultados, que se presentan separados en los anexos y sin referencia explícita a estos en el texto del autoinforme, así como análisis comparados de los datos e indicadores de la BUC con el conjunto de universidades de tamaños o características similares a la Complutense.

En este capítulo de la Guía que trata de los logros alcanzados por la Biblioteca en relación con los distintos grupos de interés, se deben tomar como base de referencia, además de las encuestas de satisfacción, los resultados obtenidos a partir de los objetivos estratégicos de la biblioteca y el estudio comparativo con otras bibliotecas universitarias de rango semejante. En este sentido, a juicio del CEE, este capítulo del Autoinforme debería haberse trabajado más en profundidad.

Por último, el CEE desea destacar el excelente trabajo que se ha realizado con las encuestas, que presentan un alto grado de exhaustividad, lo que las convierte en una herramienta muy valiosa para el proceso.

El Comité de Autoevaluación constituyó nueve Grupos de trabajo. Cada grupo (formado por entre cinco y nueve miembros) se encargó del análisis de uno o varios criterios, trabajo que posteriormente se debatía por el conjunto del CAI, hasta llegar al acuerdo. El método elegido garantiza, por una parte, la deseada participación de todos los miembros y, por otra, el necesario grado de consenso, al ser los grupos muy numerosos. Los Grupos de Trabajo han estado apoyados en todo momento por la Oficina Técnica del Plan de Evaluación de la BUC, dependiente del CAI, de la que formaban parte ocho personas.

El CEE valora muy positivamente la actitud entusiasta, optimista y constructiva del CAI, que espera que este proceso contribuya realmente a implantar las líneas de mejora que resulten del trabajo realizado. En su opinión, se ha tratado de una experiencia muy enriquecedora, que les ha ayudado a conocer las principales fortalezas y debilidades del servicio.

2.4. Participación en la autorreflexión interna.

El CAI trabajó muy cohesionado y con un alto grado de participación e implicación de todos sus componentes, pero se detecta una desigual participación en el proceso de los miembros de los diferentes grupos de trabajo, aunque el personal de biblioteca expresó, en las audiencias, que pudo colaborar libremente en el proceso pero no sintieron excesivamente implicados.

A juicio del CEE el proceso de autoevaluación no fue suficientemente anunciado

y resultó, en cierta medida, desconocido por una parte de la comunidad universitaria, en concreto el PDI y los estudiantes. En general, se detectó, en los distintos colectivos, una falta de familiaridad con la cultura de la evaluación y calidad.

Como se ha comentado más arriba, se considera negativo que los estudiantes no estuvieran representados en el CAI y que su nivel de implicación en el proceso ha sido muy bajo, como evidencia su baja participación en las audiencias, en las que tan solo acudieron los representantes de la asociaciones estudiantiles.

No obstante, todos los colectivos manifestaron que conocían el proceso de evaluación, aunque no se sintieran lo suficientemente implicados como para participar de manera activa en el mismo.

2.5. Sobre el contenido del autoinforme:

2.5.1. Adaptación a la Guía de evaluación de los SB

El Autoinforme se adapta totalmente a la Guía del Consejo de Coordinación Universitaria y refleja un proceso de reflexión participativa. Todas las valoraciones se basan en evidencias y se apoyan en datos concretos que sirven para sustentarlas. Desde el punto de vista metodológico, es riguroso aunque presenta desequilibrios en las partes, como se ha indicado más arriba.

A juicio del CEE, el Autoinforme es integral aunque, en opinión de algunos miembros del personal bibliotecario, se debería haber incluido un análisis más profundo de las diferencias existentes entre las distintas unidades bibliotecarias, tanto en lo que respecta a dotación de personal como a servicios y que ese análisis se reflejara en el mismo.

2.5.2. Aspectos descriptivos y valorativos

El trabajo puede haberse resentido en su unidad, al estar estructurado en grupos separados para cada uno de los aspectos del documento; así por ejemplo, el capítulo de resultados se considera menos desarrollado en cuanto a valoraciones. En los otros apartados las valoraciones se basan en datos objetivos y documentos publicados.

El CEE quiere destacar el valor de los datos aportados por las encuestas, tanto por la metodología como la regularidad de su aplicación.

Los Anexos se consideran muy detallados, pero tal vez poco trabajados, en especial las tablas aportadas no permiten una visión global de la biblioteca y presentan un insuficiente análisis de los datos aportados y se detecta una falta de coordinación entre estos y el texto. A petición del CEE y antes finalizar la visita se aportaron algunas tablas comparativas

2.5.3. Especificaciones de puntos fuertes y débiles

Los puntos fuertes y débiles están recogidos de manera exhaustiva en el autoinforme. El CEE considera que estos puntos son detallados en exceso, sin priorizar y, a veces, incluso algunos no se corresponden con aspectos descritos o con las evidencias presentadas. La recopilación final, del punto 5, se limita a enumerar los puntos de cada apartado, sin comentarios o jerarquizaciones que los enriquezcan o ayuden a estructurarlos. El informe final deberá incluir una relación sistemática de procesos de mejora con prioridad, plazo de ejecución y presupuesto estimado para cada una de ellas.

2.5.4. Propuestas de mejora

Las propuestas de mejora mantienen coherencia con el análisis efectuado y están basadas en el análisis de las debilidades y fortalezas, aunque en el informe final se deberá incluir su prioridad, plazo de ejecución, responsables de la ejecución y plazo estimado para cada una de ellas. Sin embargo, al igual que en el apartado anterior, no siempre están vinculadas con los puntos débiles detectados. Existe una cantidad innumerable de propuestas de mejora que el CEE considera inabordables en un tiempo razonable.

3. VALORACIONES DEL COMITÉ

3.1. El SB y su integración en el marco de la institución

3.1.1. El plan del servicio de biblioteca en el contexto del plan estratégico de la institución.

A juicio del CEE, la Biblioteca de la Universidad Complutense se encuentra plenamente integrada en la Institución a la que pertenece, como lo demuestra el hecho de que el Director, forme parte del equipo de Gerencia, hecho que facilita mucho la coordinación de la Biblioteca con la planificación general de la Universidad.

La Biblioteca de la Universidad Complutense dispone de un *Plan Estratégico de la Biblioteca 2005-2007*, aunque redactado con vistas al proceso de evaluación, denota el interés de los órganos directivos de la BUC por implantar planes de

mejora y trabajar en la dirección por objetivos. Sin embargo, el CEE considera que sería necesario mejorar alguno de sus elementos, pues, identificados los objetivos estratégicos, no se han concretado ni el calendario de los objetivos operativos, con el suficiente detalle, ni las áreas y funciones implicadas, y tampoco se dispone de una herramienta que facilite su seguimiento.

Asimismo, y aunque en la audiencia con los directores de bibliotecas quedó patente que el Plan Estratégico había sido elaborado por la Dirección y se había sometido a la opinión de la Junta de Directores, el personal técnico y auxiliar incidió en la necesidad de acometer acciones formativas y de difusión de esta herramienta de gestión ya que no se trabaja por objetivos, en parte porque se carece de formación para ello.

De igual manera, el personal puso de manifiesto la contradicción existente entre “una absoluta descentralización” por una parte y el que la Dirección de la Biblioteca intente imponer unos objetivos comunes. En este momento de la audiencia se suscitó un pequeño debate sobre el modelo de biblioteca de la BUC y la necesidad de definirlo. Algunos directores de las bibliotecas de los centros sienten que sus objetivos están poco representados en el plan estratégico de la biblioteca.

Hay que destacar que antes de finalizar la visita se entregó al CEE, a su demanda, un documento complementario en el que se recogen las concreciones de ciertos aspectos de esta planificación. El plan se ha comunicado y se ha difundido entre el personal, los docentes y para su máxima difusión se ha publicado en el web, pero consideramos precisa una mayor implicación o asunción por parte de los agentes implicados.

3.1.2. Planificación docente

La BUC, en el ámbito del apoyo a la docencia, presta servicios que se pueden considerar de gran impacto, como la elaboración de guías y tutoriales, inclusión de la bibliografía recomendada en la web de la Biblioteca, etc. Sin embargo, se observa un comportamiento desigual en función de las diferentes unidades bibliotecarias e incluso de las áreas de conocimiento, ya que existen distintos niveles de realización en la prestación de estos servicios.

El modelo organizativo existente, a juicio del CEE excesivamente descentralizado y la doble dependencia, funcional y orgánica, de la Dirección de la Biblioteca y de los Decanos y Directores de Centro, puede ser una de las causas de la distribución no equilibrada de recursos, lo que incide en la prestación de servicios.

Aunque la Biblioteca cuenta con personal informático asignado, debería ser más estrecha la coordinación con los servicios informáticos de la Universidad, con los gestores de la plataforma de docencia virtual y con las unidades universitarias implicadas en la planificación docente, con el objetivo de colaborar en la elaboración de materiales educativos, y optimizar así los recursos y el conocimiento de la Biblioteca.

El CEE quiere señalar la existencia de gran número de fondos bibliográficos en los Departamentos, con las dificultades de acceso a los mismos que esto supone y su escaso control. De forma generalizada, en las audiencias, los distintos colectivos se mostraron partidarios de centralizar los fondos en las correspondientes bibliotecas.

Aunque la BUC ofrece distintas iniciativas en formación de usuarios, carece de un programa definido como tal, normalizado y con protocolos establecidos para todas las unidades bibliotecarias. El CEE considera adecuado reforzar esta área de trabajo por la incidencia que tiene tanto en docencia como en investigación.

Cabe destacar el esfuerzo realizado para disponer en tiempo y forma la bibliografía recomendada. En este campo, el personal bibliotecario ha logrado una apreciable participación del personal docente, con el que ha establecido adecuados canales de comunicación, que aseguran la presencia en la Biblioteca de los títulos y ejemplares necesarios. Ello se ha visto facilitado por política iniciada en 2004, consistente en destinar una parte del presupuesto central para la adquisición de bibliografía básica y de recursos de información. Con todo, es preciso seguir trabajando en el establecimiento de una auténtica política de adquisiciones.

3.1.3. Planificación de la investigación

Al igual que en el apartado anterior, se valora muy positivamente la creación de productos y servicios que facilitan la difusión de la investigación: CompluRed, Discórides así como, la digitalización de tesis para los investigadores, que constituyen un esfuerzo muy apreciable de la Biblioteca para elaborar herramientas de gran valor para los investigadores.

En las audiencias mantenidas con el PDI como con los alumnos, fue recurrente la consideración de la Biblioteca como el mejor servicio de la Universidad, tanto por los servicios que presta como por su valor formativo.

La Biblioteca ofrece un amplio catalogo de recursos electrónicos, especialmente revistas a texto completo que, a veces, se encuentran duplicadas en formato impreso, esta duplicidad de formatos debería valorarse por el encarecimiento presupuestario que supone. Los servicios Centrales gestionan el concurso centralizado para la suscripción de revistas pero, al no existir una política de adquisiciones, no pueden tomar decisiones que afecten al conjunto. El CEE considera oportuno proceder a una evaluación de la colección de revistas y elaborar una política de adquisiciones consensuada.

3.1.4. Mecanismos de relación entre la biblioteca y los usuarios

El CEE valora de manera muy positiva , tal como se comenta en otros apartados, la utilización sistemática de las encuestas anuales que permiten detectar las necesidades de los usuarios y posibilitan la comunicación entre ambas partes.

Dentro de esta voluntad de relación continua y formal con los usuarios se valora la existencia de una Comisión de Biblioteca de universidad, con representación de los diferentes estamentos y colectivos universitarios, con unas funciones más informativas o consultivas que ejecutivas así como la existencia de comisiones de bibliotecas de centro en casi todos los centros y con un funcionamiento desigual. El CEE aconseja el nombramiento de comisiones de biblioteca en los centros que no la tienen y fomentar el grado de participación e implicación de sus miembros en las ya existentes. Actualmente, el enlace entre los centros y la biblioteca lo realiza un miembro del personal docente, o un vicedecano o subdirector.

Además, se destaca a existencia en la página web de la Biblioteca de otros servicios que potencian la comunicación con los usuarios “consulte al bibliotecario”, “buzón de sugerencias” o el boletín “la biblioteca informa” que ofrece un servicio “24 horas”. El CEE aconseja la elaboración de una carta de servicios de la Biblioteca, como declaración del compromiso de calidad de la biblioteca con sus usuarios que incidirá en los niveles de satisfacción de los mismos.

El documento “Plan de marketing y difusión de información de la Biblioteca 2004-2006” presenta, como objetivo estratégico, entre otros no menos importantes “dar publicidad a toda la comunidad universitaria de todos los servicios bibliotecarios....” con objetivos a cumplir en los años 2005-2006 que van en la línea de fomentar e incidir en la comunicación que este CEE apoya y valora especialmente esta iniciativa en una organización con la complejidad y dimensiones de la que nos ocupa.

Otro documento de interés en este sentido es el “Plan de extensión de la Biblioteca 2004-2006” con objetivos para los años 2005-2006 con estos se potenciará la presencia de la BUC en el entorno académico. Como en este mismo documento se indica, es importante que los objetivos de este y los del anterior se incluyan en el plan estratégico de la biblioteca, con priorización de acciones y un calendario más ajustado.

3.2. Procesos y comunicación

3. 2.1 Organización

La valoración global del CEE respecto a la estructura organizativa del servicio de biblioteca se fundamenta en las consideraciones que a continuación se exponen.

Uno de los problemas más graves que se detectan es el de la falta de definición de un modelo de Biblioteca útil para la Institución en este momento y con una proyección de futuro. Éste CEE y como consecuencia de las diferentes audiencias mantenidas e incluso por las visitas, piensa que el desarrollo del modelo bibliotecario existente es fruto de la dilatada trayectoria de la biblioteca y de la misma universidad. Un ejemplo de ello es la difícil justificación de un edificio para las bibliotecas de Filología y Derecho, que se pretende funcionen como entes diferentes

y claramente diferenciados, sin compartir recursos,.. Sería necesario que los colectivos implicados, especialmente órganos de gobierno y dirección, así como personal de biblioteca y usuarios fueran capaces de articular el modelo más conveniente para hacer frente a las necesidades reales y futuras y una vez articulado seguirlo de forma coherente, no cediendo a presiones interesadas o de grupos de interés.

La segunda causa está relacionada con la estructura excesivamente descentralizada de este sistema bibliotecario, que genera ciertas dificultades para llevar a cabo políticas de conjunto. La dispersión de centros se une a una enraizada tradición de dependencia de las bibliotecas y de su personal al centro en el que se ubican.

Además, en la Universidad Complutense los centros gozan de gran protagonismo y peso, por lo que la identificación del personal con su puesto de trabajo y no con la Biblioteca Universitaria como tal, dificulta seguir el modelo de biblioteca como un sistema bibliotecario único que aparece en su Reglamento. La doble dependencia, funcional y orgánica, como se indica en el Autoinforme, en algunos casos resta agilidad para actuar con eficacia y, a juicio del CEE, debilita tanto la visión de conjunto de la biblioteca como servicio general de la universidad, como el liderazgo de la Dirección de la BUC, que comparte competencias en materia de personal con los directores de las bibliotecas y con decanos y directores de centro y que no gestiona de forma centralizada un presupuesto único para la Biblioteca de la Universidad.

Todo ello dificulta la planificación del servicio con una visión de conjunto, distribuyendo tareas, presupuesto y personal, en función de unos objetivos. Esto último se hace patente en el Plan Estratégico de la Biblioteca.

En la audiencia con el personal de las bibliotecas se puso de manifiesto la necesidad de una formación específica en tareas de dirección por objetivos, gestión y fomento del liderazgo lo que redundaría en una mayor participación de las bibliotecas en la definición y seguimiento de los objetivos operacionales. Es

necesario, pues, trabajar en la planificación estratégica haciendo partícipes a todos los implicados, personal y usuarios.

Las evidencias recogidas en el informe interno, constatadas durante la visita, denotan una decidida apuesta de la dirección del servicio por desarrollar una gestión de calidad basada en los valores de excelencia que, sin embargo, se ve ralentizada por las consideraciones que se han expuesto en el punto anterior.

A juicio del CEE, existe un evidente compromiso del Equipo de Dirección de la BUC con la gestión estratégica y la calidad del servicio, ya que está inmerso en una dinámica de trabajo centrada en la mejora de los procesos y servicios que es apoyada por la mayor parte del personal. Sería de enorme interés potenciar la Intranet de la Biblioteca como espacio común, que sirviera de vínculo entre las distintas unidades bibliotecarias y de canal de comunicación entre las mismas.

Quizá uno de los problemas más graves que se detectan es el de la falta de definición de un modelo de Biblioteca útil para la Institución en este momento y con una proyección de futuro. Éste CEE y como consecuencia de las diferentes audiencias mantenidas e incluso por las visitas, piensa que el desarrollo del modelo bibliotecario existente es fruto de la dilatada trayectoria de la biblioteca y de la misma universidad. Un ejemplo de ello es la difícil justificación de un edificio para las bibliotecas de Filología y Derecho, que se pretende funcionen como entes diferentes y claramente diferenciados, sin compartir recursos,.. Sería necesario que los colectivos implicados, especialmente órganos de gobierno y dirección, así como personal de biblioteca y usuarios fueran capaces de articular el modelo más conveniente para hacer frente a las necesidades reales y futuras y una vez articulado seguirlo de forma coherente, no cediendo a presiones interesadas o de grupos de interés.

A través de las audiencias se constató por ejemplo que los profesionales no entienden que se hayan creado bibliotecas intermedias, o cuestionan la misma diferenciación o clasificación en A, B y C.

Algunos puntos en los que el CEE considera que se debería reflexionar son: la necesidad de establecer un presupuesto unitario y de una política de gestión de

colecciones, para la totalidad de la BUC, que permita una distribución más racional o equitativa de los recursos, aunque en el transcurso de las audiencias se percibió una cierta reticencia sobre todo en el colectivo de profesores. La falta de estos elementos estructurales que cohesionen y articulen puede provocar una distribución irregular de los recursos a la vez que producen unos servicios con un alto coste e incluso una cierta disparidad en su prestación.

Un tema que también tiene incidencia en la integración de la biblioteca es la existencia de un Reglamento de Biblioteca, la UCM disponía de uno aprobado en 1979, actualmente se encuentra pendiente de la aprobación de un nuevo texto más adaptado.

3.2.2 Procesos

La Biblioteca de la UCM ha realizado un esfuerzo importante para conseguir una mayor eficacia y dar un servicio adecuado a las nuevas necesidades de los usuarios. Los nuevos procesos, especialmente los referidos al sistema integrado de gestión, están normalizados y documentados y el CEE valora muy positivamente el esfuerzo realizado. Sin embargo, hay que decir que no se evidencia la existencia de un sistema de gestión por procesos plenamente implantado, aunque haya procesos parcialmente documentados.

El trabajo ya realizado por los Servicios Centrales de la Biblioteca es plenamente aprovechable para ser integrado en un verdadero sistema global de gestión mediante un mapa general de procesos, profundizando en su descripción y en la adjudicación a propietarios concretos, que coordinaran y fueran el referente de diferentes grupos de mejora de procesos.

Al parecer de este CEE, la implantación sistemática de una gestión por procesos añadiría valor al servicio y contribuiría a una mayor coordinación de todas las bibliotecas y unidades, además de constituir un importante instrumento de comunicación interna y trabajo en equipo.

El CEE valora muy positivamente la existencia de numerosas comisiones y grupos de trabajo y el alto nivel de participación en los mismos de la plantilla, aunque considera excesivo el número y la frecuencia de reuniones que estas comisiones y grupos de trabajo ocasionan. Y tal como se ha indicado anteriormente la existencia de una Intranet, potente y ágil, como herramienta de comunicación interna, podría evitar alguna de esas reuniones.

En general, la Biblioteca orienta sus productos y servicios a satisfacer las necesidades de los usuarios pero, de nuevo insistimos en los beneficios que reportaría contar con un Programa de Formación de Usuarios para todas las Bibliotecas, ya que el contacto directo en muchos casos, a través de los distintos módulos de formación que se definan constituyen sin duda, un mecanismo de comunicación muy valioso con los usuarios, además de reportar otros beneficios.

No se ha constatado que la Biblioteca realice estudios periódicos y sistemáticos de evaluación de los procesos críticos para controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Consideramos que en el apartado de los procesos y su normalización, y la elaboración de un mapa de procesos, la labor que se ha efectuado es importante con notables avances pero queda aún trabajo por realizar, procesos por definir y por normalizar. No existen suficientes manuales de procedimientos, es decir, es necesario documentar por escrito todos los procesos, dotarlos de un responsable de su adecuación y seguimiento, identificar los procesos clave, etc. .

Por lo que respecta a los mecanismos formales de comunicación con los usuarios, este CEE considera que es un aspecto que se debe mejorar. Así, por ejemplo, existen comisiones de biblioteca aunque parecen tener un funcionamiento desigual, destacando la escasa participación del colectivo de estudiantes en las comisiones de usuarios. Se deben elaborar estrategias que fomenten la participación de todos los colectivos en estas comisiones.

Por otro lado, se destaca el valor y calidad de la página web como mecanismo de comunicación con los usuarios, aunque se debe reforzar la Intranet como

vehículo y herramienta de comunicación interna, ya que en las audiencias con el personal se constató su necesidad.

El CEE considera necesario articular estrategias que refuercen la visión de conjunto, de manera que el personal se considere más implicado en los proyectos y objetivos estratégicos de la Biblioteca como unidad. La elaboración de un Plan de comunicación que contemplara estos mecanismos y fomente la participación de todos los colectivos implicados, sería de gran utilidad.

La relación con el personal docente, es un tema en el que hay que seguir trabajando, mejorando la intercomunicación para conseguir gestionar el proceso de cambio, de forma efectiva, en el Centro de Recursos para el aprendizaje y la investigación.

3.2.3. Oferta de servicios a distancia

La Biblioteca ofrece un amplio número de servicios a distancia a través de su página web: acceso a los recursos, formularios para el uso de los distintos servicios, guías, etc., como es habitual hoy día en las bibliotecas universitarias.

Sin embargo, la capacidad de acceso de los usuarios a estos servicios se ve mermada por el escaso número de ordenadores disponibles en las bibliotecas y de ello se quejaron los estudiantes y profesores en las distintas audiencias.

3.3. Recursos

3.3.1. Personal

La plantilla de la BUC se compone de cuatrocientas quince personas, por lo que el CEE considera que se trata de una plantilla bien dotada, equilibrada, aunque puedan existir desequilibrios en las bibliotecas más pequeñas, y con un alto nivel de promoción. En opinión de los asistentes a la audiencia con el personal técnico y auxiliar, nunca se tienen en cuenta los problemas, de personal e instalaciones, de las bibliotecas pequeñas. Asimismo, consideran excesivos los cargos de responsabilidad de los grupos A y B y el poco personal en los puestos inferiores que

corresponden a los grupos C y D. En este sentido, el CEE recomienda la fusión de estos dos grupos, C y D, en una solo (C) con las funciones propias del área auxiliar.

También en las audiencias de todos los colectivos de Biblioteca, se detectó la opinión generalizada de la existencia de un excesivo número de becarios, que precisa una formación y una dedicación que por la temporalidad de su trabajo es vista entre el personal técnico y auxiliar de la BUC como una inversión negativa y que no contribuye a la calidad de la prestación de servicio. Se ha constatado que algunas bibliotecas departamentales están atendidas casi exclusivamente por personal becario, que tiene unas responsabilidades excesivas en relación a su nivel.

Con todo, el CEE valora la oportunidad de contar con becarios para la realización de las tareas más rutinarias de la biblioteca, de manera que el personal de mayor cualificación pueda atender servicios que requieren ser atendidos por profesionales de las diferentes escalas existentes.

El CEE quiere destacar la importancia y la potencia de los servicios centrales dentro de la estructura de la BUC, el excelente nivel de los profesionales que allí prestan sus servicios, así como la oportunidad de contar con una estructura consolidada que ha facilitado y potenciado la creación de servicios estratégicos y la coordinación necesaria en una estructura tan descentralizada como la de la BUC.

En cuanto a la flexibilidad y adaptabilidad de la plantilla, la denominación específica de los puestos de trabajo y la asignación de las plazas a una biblioteca en concreto, mediante concurso, no favorece la aplicación de criterios de flexibilidad y adaptabilidad del personal. Para este objetivo sería más operativo que los puestos de trabajo estuvieran organizados por categoría profesional y que la redistribución y reasignación de efectivos se pudiera llevar a cabo de una manera ágil y eficaz. El CEE valora de manera muy positiva la distribución de efectivos en jornada de mañana y tarde y el equilibrio en la distribución de los mismos. Asimismo, se valora positivamente el proceso de funcionarización que ha facilitado, sin duda, las relaciones laborales.

El personal tiene diferente grado de motivación según su nivel responsabilidad, siendo superior en los niveles más altos, como ocurre en la mayoría de las organizaciones. De hecho, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción, baja participación (un 38%) en el proceso, el CEE recomienda

reforzar los mecanismos de motivación para aumentar su participación e implicación en las distintas actuaciones e iniciativas de la Biblioteca.

En cuanto a la formación continua del personal de Biblioteca, ha mejorado su valoración pero no es muy positiva, se demanda una formación más específica, más adaptada a las nuevas necesidades del personal y a la nueva realidad del espacio europeo, y una mayor coordinación con el Consorcio Madroño es decir la elaboración de un Plan de Formación para el personal.

3.3.2. Instalaciones

En el ámbito de las instalaciones es en el que el CEE ha detectado mayores deficiencias, siendo este uno de los puntos más débiles de la Biblioteca y con notables diferencias entre los centros, aunque se ha observado, en los últimos años, una notable mejoría tanto en cantidad como en calidad de los equipamientos y servicios.

Se observa una distribución muy desigual de la ratio de los puestos de lectura, desde un 2,64% de Criminología a un 52,29% de Educación, muy alejada de las recomendaciones de Rebiun. Una necesidad acuciante es la ampliación de los puestos de lectura informatizados pues en algunos casos son claramente insuficientes, como en el caso de la Biblioteca de Medicina.

En las visitas se han percibido problemas de refrigeración, calefacción y de mobiliario, observándose el mal estado de algunas sillas, mesas, mostradores o estanterías, e incluso el mobiliario de trabajo del personal, presenta graves deficiencias.

Un apartado que precisa una especial atención, dentro de las instalaciones, son los espacios dedicados a almacén o depósitos, necesitados de una actuación urgente en algunos casos y una remodelación en general.

El CEE considera que existe una importante carencia de medios tecnológicos, pues, aunque pueden ser suficientes en número, están desfasados, y no son adecuados ni para el trabajo interno ni para los usuarios. Se ha iniciado un proceso de remodelación con la compra de ordenadores portátiles para los usuarios. Se recomienda la elaboración de un Plan Tecnológico para la BUC que una vez

evaluados los recursos existentes, permita dotar a las bibliotecas del equipamiento informático necesario para realizar las funciones que hoy en día le son propias. La BUC debería gestionar de manera centralizada el parque informático de la biblioteca y contar con un presupuesto específico para cubrir estas necesidades y evitar las diferencias hoy existentes entre unas bibliotecas y otras.

También se han detectado problemas de accesibilidad, tanto por la difícil localización de algunos edificios como por su señalización e incluso por su deficiente adaptación a las necesidades de usuarios discapacitados.

3.3.3. Fondos

La Biblioteca de UCM cuenta con la mayor colección de entre las bibliotecas universitarias españolas y con un riquísimo patrimonio bibliográfico, pero el CEE ha constatado, a través de las audiencias y visitas y con la documentación complementaria que existen notables diferencias entre las colecciones de las distintas áreas, en lo que se refiere tanto a monografías como a las revistas.

A través de la audiencias especialmente con el PDI se explicitaran una serie de aspectos en primer lugar que existe una irregular distribución de los fondos, que se hace más evidente en los fondos no bibliográficos; en segundo lugar la necesidad de un mayor inversión presupuestaria para la compra de estos. En tercer lugar, la disminución del número de suscripciones en curso en las revistas en papel y el incremento de las electrónicas, merced a su compra centralizada, a la vez que se ha valorado muy positivamente su facilidad de consulta.

El CEE constata la necesidad de establecer una política de gestión de colecciones que posibilite una racionalización de las inversiones, aunque existe una Comisión técnica de gestión de colecciones que realiza una importante tarea de recopilación y coordinación de las adquisiciones bibliográficas, pero la existencia de una comisión de biblioteca en cada centro posibilita adoptar actuaciones notablemente distintas. También ha detectado que al no existir un presupuesto ni una planificación del gasto se observan comportamientos discrecionales, por lo que se recomienda disponer de un porcentaje establecido para la biblioteca respecto al presupuesto del centro, para conseguir una inversión más igualitaria en la adquisición de fondos. En general se detecta una inversión menor de monografías por usuario a la ratio recomendada por Rebiun.

Tanto en la audiencia con el PDI como con los estudiantes se detectó que existe un déficit en el número de ejemplares de los títulos más prestados, y que el uso de la colección es desigual, los centros pequeños presentan un uso mayor mientras que en los centros grandes se detecta un descenso en el uso, continuando la tendencia general de menor uso de la colección que habría que poner en relación con el descenso del número de usuarios, tal y como se advierte en el apartado relativo a la eficacia en el uso de servicios. Dentro de este mismo aspecto se evidencia también la poca visibilidad de ciertas partes del fondo, en especial en lo que se refiere a los fondos de la Mediateca, aunque se valora muy positivamente los denominados materiales especiales, que atraen en un alto grado a los usuarios, tal como se puede constatar también en las encuestas.

Los usuarios a través de las encuestas y en las audiencias, ponen de relieve la alta importancia de los recursos electrónicos disponibles, su utilidad para la investigación y su alta valoración en relación a la totalidad de los servicios que se ofrecen desde la biblioteca.

La disponibilidad de fondos por centros es desigual, así como su crecimiento, y ello se debe a causas distintas, algunas históricas o funcionales, sin embargo a juicio del CEE la más importante, y susceptible de mejora es la distribución presupuestaria en función de los departamentos, centros, grupos de investigación, es decir la atomización de las fuentes presupuestarias por lo que la aplicación de una política de adquisiciones puede ayudar a la cohesión y adecuación de la colección.

El CEE valora muy positivamente que en los últimos años se haya realizado un notable esfuerzo en el incremento de la inversión de las adquisiciones pasando de 30,35 euros por usuario en 2000 a 43,04 euros del año 2004, aunque existen notables diferencias entre las áreas. Así como el incremento en las publicaciones periódicas que ha superado al destinado a monografías y es especialmente destacable la adquisición de recursos electrónicos con un incremento del 98,82% de crecimiento en 2004 y con respecto a 2000, a la vez que resalta que se esta se ha efectuado de forma centralizada.

Merece una especial valoración los esfuerzos destinados a la conservación y restauración del fondo histórico, que se ha centralizado en la Biblioteca Histórica Marqués de Valdecillas.

El CEE considera que se precisa una mayor atención al sistema de difusión de los fondos, se observan avances notables como el esfuerzo en el ritmo de la catalogación retrospectiva que alcanza un 76,97%, ligeramente por debajo de las recomendaciones de Rebiun, pero faltan actuaciones más contundentes que permitan una optimización de los recursos disponibles.

3.3.4. Ingresos

El modelo de financiación de la Biblioteca se clasifica como un modelo mixto centralizado/ descentralizado, que provoca, como ya se ha indicado anteriormente, la desigual situación en función de los centros. Las bibliotecas carecen de un anteproyecto presupuestario o una planificación, por lo que el modelo de trabajo está basado en la ejecución de gasto, y únicamente se tiene una estimación anual conjunta de ingresos y gastos. Para poder cumplir sus objetivos, la Universidad debería asignar cada año un presupuesto global a la Biblioteca que podría repartir entre las bibliotecas de acuerdo con un baremo consensuado entre las partes implicadas.

El presupuesto total de la BUC supone un 3,96% del total de la universidad, por debajo de las recomendaciones que lo sitúan en un 5%, el CEE considera que la universidad debería hacer un esfuerzo por subir esta cifra, tal como se comenta en el informe. Dentro de este apartado se debería mejorar la inversión en la adquisición de documentos que se sitúa en un 24,62% por debajo de la media o de las recomendaciones que lo marcan en un 35-40%. También por debajo de la media de Rebiun se sitúa el gasto por adquisiciones por usuario, como se ha comentado anteriormente.

Dentro del apartado de ingresos se debe destacar la importancia de aquellos obtenidos por prestación de servicios que corresponden entre un 0,36% y un 0,41% del presupuesto general y destacan sobremanera los obtenidos en el préstamo interbibliotecario que suponen un 80%, y tal como se indica en el autoinforme el CEE se constata la necesidad de tener una tarificación común de los servicios.

El CEE recomienda que se implante una política de inversiones en las instalaciones de las bibliotecas, que permita paliar las deficiencias y prevenir actuaciones futuras.

3.4. Resultados

3.4.1 Grado de satisfacción de los usuarios

Este Comité valora muy positivamente la satisfacción mostrada por los usuarios sobre los diferentes servicios ofrecidos por la biblioteca: 0,64 en alumnos, 0,72 en PAS y 0,79 en profesores (en escala de 0 a 1), destacando el trato del personal (0,80), circunstancia que ha sido comprobada en la audiencia con el PDI. También el préstamo es bien valorado en general, aunque los alumnos desearían una mayor disponibilidad de los libros.

Por el contrario, se otorga una menor valoración de las condiciones de las instalaciones, equipamientos y recursos disponibles, sobretudo por detectarse diferencias sustanciales entre centros. Este problema, la disparidad es un problema normal en un Servicio de Biblioteca del tamaño que analizamos, y que afecta a otras variables, como la recogida de información.

En este sentido, el CEE destaca el esfuerzo realizado durante los últimos años por asegurar unos canales fluidos y fiables de recogida de información: encuestas anuales desde 2003, buzones de sugerencias físicos y virtuales, atención a usuarios en los mostradores, etc. Con todo, se debería incidir en la relación con los estudiantes, a fin de explicarles de forma adecuada todos los recursos y los esfuerzos que la biblioteca pone a su disposición.

3.4.2. Eficacia en la prestación de servicios

Tal y como se indica en el informe de evaluación, se ha entendido como eficacia, "...el efecto de las producciones bibliotecarias desde la perspectiva de sus usuarios". Así, se propone medir la efectividad, en primer lugar según la medida en que los servicios ofrecidos han cumplido los objetivos propuestos por la biblioteca y, después, el volumen de actividad en los servicios bibliotecarios básicos.

En realidad, el informe se ciñe al segundo aspecto, pues se trata de un repaso a las grandes cifras de los principales apartados, en ocasiones comparados con media REBIUN. La justificación viene dada por la “falta de estándares cualitativos”, cuando, en nuestra opinión, y según lo propuesto más arriba, hubiera sido deseable la existencia de objetivos propios en dichos apartados, a fin de medir correctamente la eficacia.

En cualquier caso, se realiza un recorrido exhaustivo por los principales parámetros de la Biblioteca, con información muy apreciable sobre el esfuerzo realizado por la biblioteca durante los últimos años. Se ha mejorado en número de días de apertura/año, con especial esfuerzo en ampliar los horarios extraordinarios (subida de un 42%). También se ha incrementado el número de puestos de lectura (y el indicador correspondiente relacionado con los usuarios). El apartado de las colecciones experimenta asimismo un crecimiento positivo en número de monografías/alumno, así como del número de ingresos por usuario (0.63 a 1,03) fruto tanto de una decidida política inversora, como del descenso del número de alumnos. Sobresale asimismo la cantidad de visitas a la Web, que se atribuye a una reforma en profundidad realizada en 2003, y las actividades de extensión bibliotecaria, especialmente en la Biblioteca Histórica.

Por el contrario, han descendido aquellos valores que dependen muy directamente del número de usuarios potenciales de la Universidad, que, como en otras, han experimentado un estancamiento o leve descenso: número de visitas a las bibliotecas, de préstamos domiciliarios y de préstamos interbibliotecarios. En todos estos casos se realiza un análisis pormenorizado de la situación y de las posibles causas. Y en otros aspectos, como la consulta de bases de datos, se muestra cautela a la hora de abordar los datos, que, como se reconoce en el informe, no son de la consistencia que sería deseable, debido a circunstancias diversas

3.4.3. Eficiencia en la prestación de servicios

Sobre la eficiencia en la prestación de servicios, es decir, la relación entre la cantidad de los servicios prestados y el coste, el CEE quiere destacar la dificultad de expresar su valoración ya que en el informe de autoevaluación se utilizan muy pocos indicadores para ello. Probablemente la eficiencia deba medirse con más

indicadores aunque el CEE es consciente de la dificultad que ello supone en este tipo de organizaciones.

Con esta perspectiva, se repasan los recursos humanos y económicos empleados durante los últimos años, en los diferentes apartados. En cuanto a volumen de gasto, se ha incrementado de forma considerable en lo que se refiere a los diferentes materiales, aunque en ocasiones, no se ha correspondido correlativamente en los resultados,. Con todo, sí parece que los usuarios (profesores y alumnos) han percibido este esfuerzo de forma positiva.

Por último, es de resaltar, por un lado, la disminución de algunos indicadores, como el coste de personal/documento procesado (de 82,3€ en 2000 a 69,2€ en 2004), producto, como resalta el análisis, de nuevas formas de entender el proceso técnico, que avala un cambio de cultura organizacional, al menos en este aspecto. Por el contrario, ha subido mucho el coste de personal por usuario potencial, debido probablemente al alto coste de las últimas RPTs aprobadas por la Universidad.

4. VALORACIÓN GENERAL

En los últimos años la BUC ha efectuado notables avances que la han permitido aprovechar sus importantes colecciones bibliográficas, entre otros aspectos, por lo que el CEE considera que es preciso que aproveche sus puntos fuertes a la vez que considera que hay una serie de aspectos que están impidiendo unos mejores resultados en la prestación de los servicios, que se han tratado de identificar en el apartado de puntos débiles y que deben ser solucionados a través de las propuestas de mejora.

El CEE, antes de presentar la sistematización de las recomendaciones que, en calidad de su función como comité de expertos, debe aportar, quiere hacer constar que tanto el listado de puntos fuertes y débiles como las propuestas de mejora presentadas en el autoinforme son excesivas, por tanto es imprescindible proceder a su revisión o análisis, reducir su número para posibilitar su cumplimiento y dotarlos de una priorización.

4.1. Principales puntos fuertes y débiles

4.1.1 Principales puntos fuertes y débiles del proceso de evaluación:

El CEE considera como puntos fuertes en relación al proceso de evaluación que se constata un compromiso institucional con la cultura de la evaluación que ha posibilitado la elaboración de un autoinforme metodológicamente correcto, que ha contado con el apoyo institucional en la preparación y desarrollo de todo el proceso de autoevaluación, así como el buen trabajo que ha efectuado el CAI.

Como puntos débiles deben destacarse un proceso excesivamente corto, la falta de conocimiento, por parte de la comunidad universitaria, del proceso de evaluación, el excesivo número de puntos fuertes y débiles, así como su priorización y valoración de las propuestas de mejora.

Proponemos una revisión y análisis de los puntos fuertes y débiles, que el CEE considera excesivamente detallistas, fundamentalmente para conseguir reducir el número y establecer una priorización al igual que con las propuestas de mejora.

4.1.2. Principales puntos fuertes y débiles de los apartados del autoinforme

❖ Puntos Fuertes:

El SB y su integración en el marco de la institución:

- Adecuada integración de la BUC en el contexto de la institución
- Alta valoración de la Biblioteca en la Universidad
- Interés de los órganos de dirección de la biblioteca por la cultura de la calidad y por implantar las herramientas de gestión adecuadas

Planificación del servicio en relación a la docencia:

- Servicios de apoyo a la docencia bien valorados
- Existencia de comisiones de biblioteca
- Seguimiento de la bibliografía recomendada

Planificación del servicio en relación con la investigación

- Servicios bibliotecarios de apoyo a la investigación

- Incremento del catálogo de recursos electrónicos
- Página web de la biblioteca

Procesos y comunicación:

- Principales procesos, en su mayoría, normalizados y documentados
- Buena gestión de los principales procesos
- Formación del personal en los principales procesos

Organización:

- Iniciativas de innovación y modernización de los servicios
- Servicios centrales potentes y con un alto nivel profesional
- Interés de la dirección por desarrollar un plan estratégico para la biblioteca y trabajar por objetivos
- Existencia de procedimientos sistemáticos de recogida y análisis de datos, así como de un conjunto amplio de indicadores

Recursos:

- Plantilla muy extensa
- Importancia de los servicios centrales
- Existencia de servicios estratégicos
- Buena distribución de las jornadas laborales de mañana y tarde
- Un amplio número de personas tiene acceso a formación en el puesto de trabajo
- Implicación del personal directivo en los proyectos y cambios que se están produciendo en la biblioteca

Instalaciones

- Proyectos en marcha de construcción de edificios de gran impacto

Fondos

- Recursos bibliográficos adecuados
- Incremento de las colecciones electrónicas

Ingresos y gastos

- Importancia de los ingresos obtenidos por la prestación de servicios
- Dinámica de esfuerzo inversor en los últimos años (aunque no se ha llegado al 5% del total de la universidad)

Resultados

- Elevado grado de satisfacción de los usuarios, tal como demuestran las encuestas realizadas y en las distintas audiencias

- Amplia gama de mecanismos, formales e informales, para valorar la satisfacción de los usuarios

❖ **Puntos Débiles :**

El SB y su integración en el marco de la institución:

- Nuevo Reglamento de biblioteca pendiente de aprobación
- Pendientes de concreción de los objetivos del Plan estratégico y mayor representación de los objetivos de los centros
- Necesidad de acciones formativas en gestión por objetivos y otras técnicas de gestión
- Contradicción entre la descentralización y el planteamiento de objetivos comunes.
- Distribución no equilibrada de los recursos

Planificación del servicio en relación a la docencia:

- Poca coordinación entre los servicios informáticos y la biblioteca y en concreto para la elaboración de objetos digitales para la docencia entre otros materiales educativos.
- Falta de un plan o programa de Formación de usuarios
- Deficiente difusión de los servicios que se ofrecen a los usuarios

- Planificación del servicio en relación con la investigación

- Comisiones de bibliotecas con funcionamiento desigual y que tienen un escaso conocimiento de su existencia y función por parte de los alumnos y un alto número de docentes.

Procesos y comunicación:

- Intranet poco definida, poco utilizada y falta de gestor de contenidos
- Necesidad de profundizar en la descripción, normalización y documentación de los procesos.
- Poca utilización de los mecanismos formales de comunicación con los usuarios
- Mecanismos de relación con el personal docente que precisan una mejora

Organización:

- Estructura excesivamente descentralizada
- Falta de políticas que permitan actuaciones y acciones conjuntas
- Doble dependencia de las bibliotecas en algunos casos

- Problemas de relación entre los servicios centrales y las bibliotecas de centro
- Existencia de bibliotecas de departamento
- Diferente consideración de las bibliotecas en función de sus tamaños

Recursos:

- Plantilla poco flexible y adaptable
- Pocas posibilidades de promoción y de desarrollo personal
- Excesiva especificidad de los puestos de trabajo
- Necesidad de un programa de formación específica para el personal de biblioteca
- Existencia de un excesivo número de becarios, que incluso atienden bibliotecas departamentales
- Poca valoración del rendimiento personal

Instalaciones

- Falta de funcionalidad de algunas de las instalaciones
- Deficiencias en los sistemas de climatización y de seguridad
- Desigual y deficiente distribución de los puestos informatizados
- Deficiencias en la accesibilidad a las instalaciones para las personas con discapacidad
- Deficiencias en la distribución y dotación de los recursos informáticos entre los distintos centros

Fondos

- Necesidad de establecer mecanismos para asegurar la disponibilidad de los fondos.
- Falta de una tarificación de servicios común y que siga la propuesta por Rebiun
- Existencias de duplicados de revistas entre el formato papel y el electrónico
- Necesidad de establecer una política de adquisiciones

Ingresos y gastos

- Excesiva dispersión de la financiación
- Gestión no centralizada del presupuesto y falta de un presupuesto único, así como un baremo de reparto del mismo

Resultados:

- Escasa difusión de los servicios prestados
- Inexistencia de indicadores para medir la eficacia y la eficiencia de los procesos y servicios

4.2. Propuestas de mejora. Conclusiones y recomendaciones

Este comité plantea sus recomendaciones como nuevas propuestas de mejora, agrupadas en los cuatro ámbitos que se han seguido según la guía, que refuercen, amplíen, complementen y avalen las obtenidas por la BUC en la fase de autoevaluación, gracias a la distancia que proporciona la perspectiva de analizarlas sin implicaciones y por su posición externa. A la vez que recuerda la necesidad de conseguir un compromiso institucional fuerte y efectivo que permita la consecución de estas propuestas de mejora, ya que algunas precisan de recursos externos a la BUC.

Propuestas de mejora del comité externo de evaluación:

1. La biblioteca y su integración en el marco institucional

- Desarrollar una planificación estratégica más detallada y sectorial que implique a todos los agentes del proceso de convergencia en el Espacio europeo de la educación superior y una difusión generalizada de la planificación estratégica, que posibilite una mayor implicación del personal. Y precisando las actuaciones a llevar a la práctica, estableciendo los plazos para cumplir los objetivos y asignado responsabilidades.
- Aumentar el uso de las técnicas de gestión, como la DPO (Dirección por objetivos) y sus instrumentos, como por ejemplo los indicadores de gestión e incluso el Cuadro Mando Integral
- Impulsar el establecimiento de estructuras que cohesionen: como por ejemplo un presupuesto único y una política de gestión de colecciones y adquisiciones .
- Establecer un plan de formación de usuarios general
- Definir una política de calidad para evitar el individualismo
- Definir el modelo de biblioteca que quiere la universidad y la BUC
- Integración de los fondos de los departamentos a las bibliotecas de centro
- Efectuar una evaluación de la colección de revistas, en sus dos formatos, con la finalidad de racionalizar las inversiones

2. Los procesos y la comunicación

- Realzar el papel de la Intranet de la Biblioteca como instrumento de información y comunicación interna, y la utilización de un gestor de contenidos en la intranet
- Creación de un sistema global de gestión y mapa general de procesos , a la vez que se describan y normalicen todos los procesos, subprocesos y procedimientos. Para facilitar este aspecto creación de grupos de mejora de procesos y difusión
- Identificar los procesos estratégicos, clave y de soporte
- Formalizar el compromiso de calidad de prestación de servicio con sus usuarios con la creación de una carta de servicios
- Elaborar estrategias que fomenten la participación de todos los colectivos
- Mejora de la difusión externa de las actuaciones y de los servicios de la biblioteca para tener una mayor visibilidad.
- Potenciar la función de las bibliotecas como soporte a la investigación, estableciendo los mecanismos de colaboración necesarios para conseguirlo.

3. Los recursos:

- Incrementar del presupuesto de la biblioteca hasta llegar al 5% del presupuesto general ordinario de la Universidad, según las recomendaciones de REBIUN.
- Elaboración de un Plan de Formación específico para el personal

3.1.El personal:

- Organización, redistribución y reasignación del personal por categorías profesionales
- Redefinir los perfiles bibliotecarios y potenciar el desarrollo profesional con una planificación de la formación en función de la nueva realidad educativa (EEES) y del CRAI
- Establecer mejoras y metas de calidad en la prestación de servicios
- Creación de un Plan de Formación específico para el personal de biblioteca.

3.2.Las instalaciones:

- Mejora general de las instalaciones con la ayuda la definición de una política de inversiones
- Aprovechar cualquier oportunidad para centralizar recursos y concentrar servicios que permitan reforzar el modelo de biblioteca.

- Elaboración de un Plan Tecnológico que posibilite una distribución racional y efectiva de los medios
- Adquisición de parque informático que disminuya las diferencias existentes y que permita que los usuarios puedan utilizar los recursos electrónicos de la biblioteca.
- Elaboración de un plan de actuaciones en temas de seguridad, prevención y mantenimiento para la mejora continua de los espacios dedicados a biblioteca.
- Establecimiento de horarios en función de las necesidades de los usuarios

3.3. Los fondos:

- Establecer una política de gestión de colecciones y de adquisiciones, que permita solucionar las diferencias y posibilite suplir las deficiencias existentes .

4. Resultados

- Establecimiento de mecanismos de indicadores que permitan medir la eficacia y la eficiencia de los servicios
- Establecer nuevas formas de aplicaciones presupuestarias, que permitan calcular mejor los inputs
- Considerar la satisfacción de los usuarios como un objetivo estratégico y construir los mecanismos que lo permitan.

5. Valoración del proceso de evaluación externa

El Comité de Evaluación externa quiere destacar la excelente acogida que la Universidad Complutense le ha dispensado, proporcionándole los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo y proporcionándole inmediatamente toda la documentación adicional solicitada.

Quiere hacer mención de la acogida de la Vicerrectora de Investigación y Política científica y del Vicerector el Innovación y Espacio Europeo, del personal de la Oficina Técnica Plan de evaluación, y de la Dirección del Servicio y en especial del personal de biblioteca.

También valora muy positivamente el esfuerzo realizado por el servicio de bibliotecas para llevar adelante el proceso de autoevaluación en el seno de una

organización de tan magna dimensión y amplia trayectoria. Dar su enhorabuena a todos los implicados en el proceso de evaluación por el ambiente cordial y la rapidez con que se ha desarrollado el mencionado proceso.

Así mismo, quiere dejar constancia de la cordialidad, facilidad y el acuerdo con se han desarrollado sus sesiones internas en las que todos los temas se han resuelto por consenso de los tres miembros.

Y en último lugar, agradecer las atenciones recibidas durante su visita y se pone a disposición de los responsables del proceso para cualquier aclaración sobre este informe que desea, contribuya en la mejora del servicio de biblioteca de la UCM.

¹.- Tal como se refleja en la Línea estratégica 2: Organización y Calidad. Objetivo Estratégico 2.4.: Obtención del Certificado de Calidad para la BUC.

² La dirección URL <http://www.ucm.es/BUCM/evaluacion>