

Marta López Vivancos

**Mapa de ruta de la qualitat al Servei de
Biblioteques i Documentació de la UPC:
alguns elements per a un nou pla estratègic**

Maig de 2005

Aquest PBU (Projecte de Biblioteques Universitàries) ha estat elaborat per a les proves selectives del concurs oposició a l'escala facultativa d'arxius, biblioteques i museus de la Universitat Politècnica de Catalunya. Resolució 2120/2004

El tema d'aquest projecte correspon a l'apartat 2:

AVALUACIÓ I QUALITAT DELS SERVEIS ADREÇATS ALS USUARIS

SUMARI

1. INTRODUCCIÓ.....	1
2. OBJECTIUS.....	4
3. METODOLOGIA I ESTRUCTURA.....	6
4. LA QUALITAT.....	7
4.1 El concepte de qualitat: orígens i evolució.....	7
4.2 Qualitat total, EFQM i ISO 9000.....	9
4.3 La gestió de la qualitat.....	10
5. LA QUALITAT A LES BIBLIOTEQUES UNIVERSITÀRIES.....	12
5.1 Algunes pautes de qualitat – aspectes qualitius de les biblioteques.....	12
5.2 Qualitat i avaluació.....	12
5.3 Qüestió d' <i>inputs</i> , <i>outputs</i> i <i>outcomes</i>	16
5.4 L'avaluació del rendiment.....	17
5.4.1 Els indicadors.....	18
6. LA QUALITAT A L'SBD.....	22
6.1 Els processos d'avaluació i acreditació.....	22
6.2 Les dades estadístiques i els indicadors de REBIUN.....	27
6.3 Perspectives de futur en l'avaluació i l'acreditació.....	30
7.10 FACTORS DE QUALITAT PER A UNA BIBLIOTECA UNIVERSITÀRIA DEL SEGLE XXI.....	31
1. El compromís amb la qualitat.....	33
2. Les estadístiques.....	37
3. Els indicadors.....	40
4. Els estàndards.....	48
5. Els processos.....	54
6. El <i>benchmarking</i>	56
7. L'opinió de l'usuari: LibQUAL+.....	59
8. El màrqueting.....	62
9. La gestió dels projectes.....	65
10. La comunicació.....	67

8. CONCLUSIONS	70
9. BIBLIOGRAFIA	72
10. ANNEXOS	75
ANNEX 1: Quadre millores de l'SBD	75
ANNEX 2: Indicadors REBIUN (any 2003	91

1. INTRODUCCIÓ

“Sense considerar els beneficis personals, la naturalesa omnipresent del web i els milers de milions de pàgines amb contingut disponible que conformen aquesta matriu d'informació representen un regal diví i, al mateix temps, una maledicció. Entre les persones que treballen en l'entorn de la informació existeix una sensació continguda de què s'ha perdut el control d'allò que alguna vegada va ser un univers definit i ordenat. Molts són pessimistes, altres mostren optimisme; amb tot, hi ha una cosa amb la qual hi estem tots d'acord: el panorama ha canviat i encara no s'han publicat els mapes que ens permeten conèixer-lo”.¹

La capacitat de proporcionar uns serveis bibliotecaris de qualitat depèn de diversos factors incloses unes col·leccions adients, una bona gestió, un personal competent, i un fort compromís compartit d'excel·lència. Aquesta és l'aposta de les biblioteques universitàries en temps de Google. Davant la impossibilitat de consultar els mapes que les ubiquin en aquest entorn canviant, les biblioteques poden dibuixar el mapa que estableixi una ruta de la qualitat.

La radiografia del present en l'entorn educatiu d'aquest país és la que mostra l'informe PISA², un sistema educatiu que no funciona al qual cal afegir-hi un sistema bibliotecari escolar inexistent. Aquesta és l'herència que rep la universitat.

Algunes de les claus de l'èxit educatiu es troben en la lectura i també en els materials d'aprenentatge. Tant a Finlàndia, com a Suècia, Baviera o al Canadà (alguns dels països que han obtingut millors resultats en les avaluacions de PISA) els nois i noies llegeixen més que en altres països i llegeixen variat; llegeixen llibres, diaris, revistes i, també, llibres de text. És evident que no hi ha qualitat educativa sense un entorn ric en materials que puguin ser utilitzats com a materials d'aprenentatge, però la riquesa en els materials no és una garantia en el procés de producció de qualitat educativa. La qualitat d'aquests materials i les característiques del seu ús a través de la dinamització per part del docent són tant o més importants que la seva existència.

¹ *Análisis del entorno de 2003 por OCLC: Reconocimiento de patrones: resumen para ejecutivos.* Dublin, Ohio: OCLC, 2004. p. 5

² OCDE. *Learning for tomorrow's world: first results from PISA (Programme for International Student Assessment), 2004.*

El futur, ple de reptes, és el que estableix l'Espai Europeu d'Educació Superior. En l'àmbit europeu, el desplaçament dels esforços de les universitats de l'ensenyament cap a l'aprenentatge, la consolidació de l'*e-learning* o la importància creixent de la formació al llarg de tota la vida, estan suposant una resituació dels serveis bibliotecaris. L'EEES exigeix una més gran participació de la biblioteca en projectes d'innovació docent així com un ús intensiu de la biblioteca com a centre de recolzament en projectes transversals de gestió de la informació i l'aprenentatge actiu dels alumnes.

Pel que fa a la recerca, els governs de la Unió Europea també s'han marcat la fita del 2010 per donar llum verda a l'anomenada *European Research Area (ERA)*, que pretén potenciar una recerca capaç de situar-se al mateix nivell que els actuals líders mundials: els Estats Units i el Japó. Els centres d'ensenyament superior són un dels motors de l'ambiciós projecte de millora de la política de recerca, i les seves biblioteques hauran de demostrar que tenen la capacitat d'oferir-los serveis d'informació de qualitat.

En aquest entorn universitari, el posicionament de les biblioteques dependrà de la seva pròpia capacitat per fer evident, de forma contínua, el seu valor per donar suport a la tasca educativa i de recerca. Un valor que ha de ser demostrat a un nivell que transcendeixi els formats específics de la informació, la ubicació de les col·leccions i la presència física dels usuaris. Fins ara, molts dels conceptes i pràctiques de les biblioteques estaven dedicats als serveis i no pas als usuaris; l'estructura i processos de moltes biblioteques reflecteixen aquesta orientació. Però això està canviant i cada vegada es fa més evident que la clau no està en la informació, sinó en les persones i en saber com les persones interactuen amb la informació.

Els paràmetres i tècniques de qualitat que provenen del món de l'empresa s'estan incorporant i adaptant ràpidament a l'entorn bibliotecari. Els esforços se centren en descriure els factors determinants de l'eficàcia o de la qualitat de manera que es puguin concretar en criteris de rendiment o qualsevol altre tipus de criteri vàlid per ser mesurat. Actualment, les línies de treball segueixen orientades a l'avaluació del rendiment, però l'element clau és l'anàlisi de l'impacte de les biblioteques universitàries sobre els resultats educatius de la institució. En aquest sentit, hi ha estudis pioners que plantegen la connexió de la biblioteca amb els resultats institucionals com poden ser el rendiment acadèmic dels estudiants o la productivitat del professorat.

L'objectiu final de treballar la gestió de la qualitat és millorar els serveis oferts als usuaris consolidant un model d'excel·lència, aprofitant els recursos disponibles i avaluant el rendiment amb la finalitat de justificar les importants inversions que s'han fet els darrers anys especialment en tecnologia i publicacions electròniques.

2. OBJECTIUS

La qualitat, la planificació, la gestió per objectius, el compromís amb l'usuari, la formació continuada,... formen part, des de fa anys, de la cultura del Servei de Biblioteques i Documentació de la UPC (d'ara en endavant SBD). Els diferents plans estratègics s'han anat materialitzant en successius objectius operatius anuals i informes d'avaluació del grau de compliment que mostren la important evolució de les biblioteques de la UPC en els darrers anys.

A punt de finalitzar el tercer programa estratègic, és evident que s'ha recorregut un llarg camí, i que l'SBD ha aconseguit grans fites, amb tot, i aprofitant la reflexió que ha d'acompanyar el tancament del programa Paideia i la gestació del nou programa, és un bon moment per pensar en la definició d'una política d'avaluació contínua de l'SBD pels propers anys que incorpori elements de millora en la gestió de la qualitat.

Una organització ha de trobar el sistema de qualitat que millor s'adapti a la seva cultura i la forma de treballar. *El mapa de ruta de la qualitat a l'SBD: alguns elements per a un nou pla estratègic* pretén fer un esbós d'algunes pautes d'actuació que poden contribuir a consolidar un model d'excel·lència en les biblioteques de la UPC i a afrontar els nous reptes en l'àmbit de l'acreditació i avaluació amb èxit, com fins ara.

El mapa de ruta ve marcat per les actuacions de l'entorn, tenint en compte que les biblioteques universitàries catalanes i espanyoles són realment l'entorn, però que les biblioteques universitàries angleses, canadenques, americanes i australianes han de ser el referent.

Cal tenir present que allò important han de deixar de ser les coses que es fan per passar a ser les coses que s'ofereixen. La línia de treball consisteix en consolidar en l'organització una cultura de la denominada "gestió de la qualitat", analitzant i utilitzant les eines disponibles amb l'objecte d'introduir en el treball una filosofia de millora contínua que es basi en la identificació de les oportunitats i de les necessitats a través de l'anàlisi dels resultats i que estimuli la creativitat i la innovació en la millora dels processos.

La UPC és una entitat complexa i molt diversa, per tant, no es pot definir un marc de qualitat rígid, sinó amb unes característiques generals comunes que permetin identificar un estil propi i continuar incidint en els punts forts de l'SBD:

- l'organització de l'SBD com a sistema; la percepció d'un servei unitari de qualitat.

- la professionalitat del personal de les biblioteques i la seva vocació de servei a l'usuari.
- el desenvolupament de serveis innovadors de qualitat i d'interès pels usuaris.

En aquest context, els objectius d'aquest projecte són:

- Analitzar breument algunes actuacions en matèria de qualitat que s'han portat a terme durant els últims anys a l'SBD.
- Apuntar alguns elements que poden ajudar a definir una política d'avaluació contínua de l'SBD pels propers anys i integrar-la com a eix en el proper pla estratègic de biblioteques.
- Incidir en la necessitat d'apostar per l'intercanvi i la col·laboració amb altres universitats de referència de qualsevol àmbit geogràfic.

Cal matisar que, davant les expectatives que desperta en alguns entorns el concepte de qualitat, en absolut es tracta d'una tècnica miraculosa per a solucionar tots els problemes que afecten una organització. Tampoc es tracta d'una moda passatgera inventada pels experts per tenir alguna cosa en què ocupar-se. En cert sentit, la gestió de la qualitat no és res nou, ja que incorpora les eines i tècniques de gestió d'ús corrent des de fa molts anys en les organitzacions: el màrqueting, la planificació estratègica, la direcció per objectius, el control de costos, l'avaluació i el control estadístic, la racionalització dels processos de treball o l'anàlisi funcional.

De fet, allò que distancia la gestió de la qualitat d'aquestes tècniques és el seu caràcter "filosòfic". L'obtenció de la qualitat es planteja com una nova filosofia de treball que impregna i reorienta tots els components de l'organització, tenint en compte que totes les tècniques i disciplines de l'anàlisi de dades, control i gestió són vàlides sempre que serveixin a l'objectiu últim de la qualitat: satisfer les necessitats i expectatives de l'usuari.

3. METODOLOGIA I ESTRUCTURA

A nivell metodològic el projecte es basa en 3 elements:

- L'anàlisi i la revisió de la realitat de l'SBD en aspectes vinculats a la qualitat, l'avaluació i els processos de millora.
- La revisió bibliogràfica relacionada amb la qualitat i les eines per a la seva gestió.
- L'anàlisi de referents nacionals i internacionals que poden marcar pautes en la implementació de millores.

La primera part del projecte situa el concepte de qualitat i introdueix alguns conceptes vinculats a la seva gestió. En segon terme, s'analitzen elements vinculats a la qualitat centrant-se en l'àmbit de les biblioteques universitàries, i en l'evolució que s'ha produït en els darrers anys.

Un segon bloc fa referència a actuacions i línies de treball vinculades amb la qualitat (avaluació, certificació, processos de millora) portades a terme a l'SBD i també en relació amb l'entorn més immediat: REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias) i ANECA (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación).

Finalment, el projecte fa una proposta de 10 factors vinculats a la gestió de la qualitat que, en el context de les biblioteques de la UPC, es consideren importants per la seva capacitat de contribuir a l'assoliment de l'excel·lència.

4. LA QUALITAT

4.1 El concepte de qualitat: orígens i evolució

El concepte modern de qualitat, aplicable a qualsevol faceta de l'activitat humana, va aparèixer a principis del segle passat i continua desenvolupant-se espectacularment.

La definició de qualitat està basada en la idea de la satisfacció de les necessitats del client, per això cal concretar quines necessitats o expectatives són les que cal satisfer. Per a les definicions de qualitat des de la perspectiva de l'usuari, aquest és l'últim "jutge de la qualitat" i això condueix a la consideració dels aspectes dinàmics de la qualitat que avarca des del que espera el client, fins allò que no requereix explícitament però que no obstant li proporciona un alt grau de satisfacció.

La definició de qualitat ha evolucionat des d'una accepció orientada cap el producte i centrada en aspectes relacionats amb el control i la inspecció, a una altra més general orientada cap el servei, que implica el conjunt de l'estructura organitzativa. D'aquesta manera la qualitat s'identifica amb l'adequació als objectius, és a dir, un servei o producte ha de proporcionar allò que es pretenia en el moment de la seva definició.

El propòsit d'un servei o producte el defineixen els clients. La qualitat, en aquest sentit, ni és una norma aïllada ni una norma suprema; es defineix a partir de les necessitats dels clients de cada institució. Així ho expressa la norma ISO 8402 on la qualitat es defineix com "el conjunt de tots aquells trets i característiques d'un producte o servei que tenen a veure amb la seva capacitat de satisfer les necessitats definides o implícites".

La primera peça del puzzle de la qualitat representa els elements de l'estructura del sistema: la missió, visió i valors de l'organització inclouen el compromís per la qualitat, i defineixen el marc on ha de desenvolupar-se aquest compromís. Una altra peça central és la idea d'una nova cultura que suposa substituir els principis burocràtics per la millora contínua a través de la implicació del personal en equips de millora i en els plans de millora; un canvi en la cultura organitzacional que se centri en la preocupació per satisfer les necessitats i expectatives dels membres de la comunitat universitària.

La qualitat és una manera d'operar que s'ha convertit en un element clau del món desenvolupat. En realitat, aquest fenomen "esquitxa" tots els sectors de la societat, des de l'agricultura als serveis, incloent òbviament la indústria i també les biblioteques.

La literatura professional mostra la qualitat com un fenomen complex, multidimensional, en el qual es distingeixen diferents aspectes:

- fiabilitat: prestar el servei correctament en el moment precís i acomplint les promeses.
- rapidesa/agilitat: prestar el servei en el mínim temps possible.
- responsabilitat: tenir una disposició patent a proporcionar un servei.
- competència: tenir la capacitat i coneixement per proporcionar el servei.
- accessibilitat: accés fàcil al servei.
- cortesia: implica educació, respecte, consideració i tracte amable.
- comunicació: informació sobre els serveis i capacitat d'escoltar i adaptar-se a les demandes.
- credibilitat: implica seguretat i honradesa, i estar interessat en l'usuari.
- coneixement de l'usuari: conèixer les necessitats dels usuaris; tenir empatia o capacitat de posar-se en el lloc de l'usuari.
- personalització: adaptació a les característiques i necessitats concretes de l'usuari.
- tangibles: evidències físiques de la qualitat del servei vinculades a l'entorn físic on es presta el servei.

4.2 Qualitat total- EFQM i ISO 9000

Quan es parla de qualitat, sovint existeix una confusió en relació amb els termes de qualitat total, EFQM i ISO 9000. Tot i que tots tenen com a element comú ser creats per a la millora dels resultats a les organitzacions, existeixen unes diferències que cal tenir presents:

- **Qualitat total (Total Quality Management, TQM):** una filosofia empresarial nascuda al Japó en la qual es busca l'excel·lència en els resultats de les organitzacions. La qualitat total parteix del concepte de "qualitat del producte", centrant-se en l'acompliment d'especificacions. Aquest concepte ha anat evolucionant cap a un concepte que és molt més ampli i no està enfocat al producte, sinó a la qualitat de tota l'organització. Amb tot, aquesta filosofia necessitava ser "tangibilitzada" d'alguna manera i per això van sorgir diferents models de qualitat total com el de l'EFQM.

"Qualitat total... significa obtenir un compromís personal de tothom, i un adonar-se per part de tothom de l'empresa del fet que els clients són els reis i que estem tots obligats a donar-los exactament el que necessiten, que tots hem d'aprendre

a escoltar-nos els uns als altres, que el risc de no assolir una qualitat posa en perill la vida del negoci i que perquè el treball de qualitat sigui un procés de millora contínua, el canvi s'ha de veure com un procés dinàmic més que com una posició determinada.”³

- **EFQM (European Foundation for Quality Model):** és una organització que s'ha dedicat a “tangibilitzar” els principis de la qualitat total perquè siguin aplicables a les organitzacions. Per a fer-ho ha desenvolupat un model de Gestió de la Qualitat total o excel·lència. El model EFQM bàsicament s'utilitza per l'avaluació de les organitzacions, bé sigui per personal intern o extern, arribant a conèixer quin és el seu estat respecte l'ideal d'excel·lència així com les oportunitats de millora. Possiblement la problemàtica més important d'aquest model és que, tot i que existeixen diferents metodologies per al desenvolupament de l'avaluació, aquesta resulta tan bona com ho són els seus avaluadors, ja que el component autoavaluador és un element essencial.
- **ISO 9000:** és una normativa desenvolupada per la ISO (International Standard Organization) per al seguiment dels sistemes de qualitat de les organitzacions.

La diferència més important és que la qualitat total és una filosofia, el model EFQM és un model de qualitat total i la ISO 9000 és una norma per assegurar la qualitat dels sistemes.

4.3 La gestió de la qualitat

Resulta evident que la qualitat no s'obté per casualitat, sinó utilitzant els recursos, les persones i els procediments adequats, és a dir, a través de la gestió que ha de comprendre la totalitat de les activitats i objectius de l'organització.

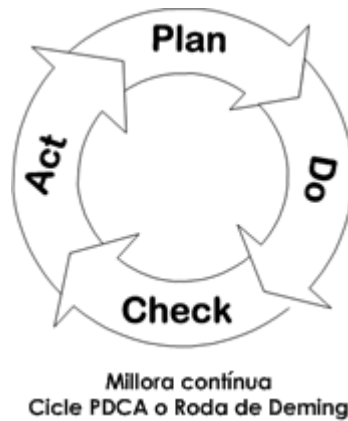
De fet, es considera que la gestió de la qualitat comprèn 3 etapes:

- 1) Planificació de la qualitat - què es vol fer.
- 2) Control de la qualitat - què s'està fent.
- 3) Millora de la qualitat - com es pot millorar el que s'està fent.

L'eina que millor il·lustra el principi de millora contínua de la qualitat és l'anomenat Cicle PDCA o Roda de Deming, que estableix 4 passes per a la millora: **planificar** com obtenir una determinada millora, **fer**, és a dir, posar en pràctica allò que s'ha planificat,

³ Robert L. Loughhead, “Restructuring for Total Quality”, Leadership, Perspective, and Restructuring for Total Quality, ed. Richard J. Pierce (Milwaukee, WI, ASQC, Quality Press, 1991), 13.

comprovar quins són els resultats obtinguts i **actuar** en el sentit de modificar o convertir en norma la solució proposada. Si es parla de cicle és perquè, un cop s'ha arribat a consolidar una millora, cal tornar a començar proposant un objectiu més ambiciós. El nom de Cicle PDCA ve de les inicials dels mots anglesos *Plan, Do, Check, Act*.



En el disseny d'un Programa de Gestió de la Qualitat s'estableixen una sèrie d'àrees de treball que porten a la consecució dels objectius de l'organització:

- Lideratge: identificació d'una direcció que converteixi el potencial de l'organització en realitat.
- Formació i sensibilització del personal.
- Enfocament als clients/usuaris: identificació i anàlisi de les seves necessitats i mesura de satisfacció.
- Creació de l'òrgan responsable i la infraestructura de recolzament per al programa.
- Planificació estratègica: definició de missió, visió i pla estratègic.
- Identificació i gestió de processos clau.
- Aplicació de metodologies que propiciïn la millora: creació i gestió d'equips de millora.
- Organització d'exercicis d'autoavaluació.
- Enquestes a clients/usuaris externs.
- Enquestes al personal.
- Comunicació.
- Mesura i indicadors de qualitat.
- *Benchmarking*.

5. LA QUALITAT A LES BIBLIOTEQUES UNIVERSITÀRIES

El marc general de competitivitat que es percep com un dels reptes més importants per a la universitat del s. XXI ha propiciat que en les universitats es despertí l'interès per estratègies de gestió que assegurin la qualitat dels serveis que s'ofereixen i que propiciïn processos d'avaluació i millora.

En el context universitari espanyol això s'ha manifestat a partir de la segona meitat dels anys 90 quan es va considerar que havia acabat l'època incrementalista de recursos i que s'entrava en una fase nova de recerca de la qualitat i d'aprofitament dels recursos existents.

5.1 Algunes pautes de qualitat - aspectes qualitius de les biblioteques

- L'entorn organitzatiu:

La biblioteca universitària és un servei que depèn de la institució a la qual pertany i per tant està lligada a la seva cultura, filosofia i evolució. Això implica que qualsevol avaluació sobre la qualitat del servei ha d'estar recolzada en l'anàlisi d'una sèrie de factors que tenen un impacte determinant en l'evolució dels serveis bibliotecaris:

- El grau de dispersió territorial.
- El model de docència: orientat a l'aprenentatge i que impulsa el desenvolupament de la biblioteca com un instrument essencial del nou entorn docent. Alhora, la biblioteca té un paper "proactiu" en l'evolució cap aquest nou model educatiu.
- El model organitzatiu: el model més comú és un servei de biblioteques concebut com un servei central de la universitat amb objectius comuns i, en general, múltiples punts de prestació de serveis. Quants més punts de servei hi ha, més complexa es fa la gestió.
- La gestió i la planificació: ús de tècniques de gestió i planificació enfocades a la consecució dels objectius i a la qualitat.
- El CRAI: l'impuls de nous models organitzatius que permetin la conversió de la biblioteca en part activa d'un Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació.

- La col·lecció:

- Mida, adequació i avaluació enfront quantitat.

- Política de desenvolupament definida i explícita.
- Introducció de nous recursos: especialment, en suport electrònic, alimentant la biblioteca digital i creant dipòsits de la producció de la pròpia universitat.
- Suport en la creació dels materials docents.
- **L'accés:**
 - Els espais: adaptats a les exigències del CRAI.
 - L'organització dels continguts: potenciació del concepte de portal amb recursos en format electrònics, estructurats per àrees temàtiques.
 - La personalització dels continguts: segons la diferent tipologia d'usuaris.
- **L'atenció a l'usuari:** el centre de la qualitat és l'usuari; comprometre's a partir d'una carta de serveis, i establir mecanismes, com les enquestes, per recollir el seu grau de satisfacció.
- **La cultura informacional:** desenvolupament de plans de formació amb sessions d'acollida i cursos d'habilitats informacionals.
- **La cooperació:** a través de consorcis i xarxes d'àmbit nacional i internacional.
- **El personal:** incidència en el concepte de competències professionals. Especialització i creació del bibliotecari temàtics, orientació a l'usuari, equips motivats, bon clima intern, política d'incentius i promoció.

5.2 Qualitat i avaluació

En els darrers anys, les biblioteques d'arreu del món han dedicat cada vegada més atenció als temes de millora de la qualitat i a l'avaluació dels seus serveis. Això ha estat, per una banda, l'evolució normal dels estudis estadístics que les biblioteques han realitzat des de fa molts anys i, per l'altra, la conseqüència de l'evolució de la societat que es preocupa cada vegada més per conèixer el rendiment i la qualitat dels serveis públics que financia.

El marc adequat en el qual se situa l'avaluació del rendiment es troba en la consciència d'oferir un conjunt de serveis i productes orientats a satisfer les necessitats i expectatives d'un grup més o menys ampli d'usuaris que es mouen en funció de l'oferta i la demanda que es generen en el marc del mercat canviant de la informació, juntament amb la doble exigència de gestionar recursos cada vegada més limitats de la forma més eficient possible.

La gestió de la qualitat, l'avaluació dels serveis, la satisfacció de l'usuari o l'anàlisi des de la perspectiva dels grups d'interès (*stakeholders*) són conceptes emergents en l'àmbit de les biblioteques universitàries. En els darrers anys s'ha viscut una proliferació de publicacions i iniciatives dirigides a estendre els conceptes i l'ús de les tècniques de gestió de qualitat en el món bibliotecari.

En aquest sentit, la bibliografia existent en l'àmbit de la qualitat se centra bàsicament en dues preocupacions:

- esforços per descriure els factors determinants de l'eficàcia o de la qualitat, és a dir, allò que s'entén des d'un punt de vista conceptual per qualitat o eficàcia, de manera que es puguin concretar en criteris de rendiment o qualsevol altre tipus de criteri vàlid per mesurar.
- intents per descobrir mesures i mètodes específics de recollida de dades.

La introducció de programes de qualitat en biblioteques, serveis de documentació i d'informació i en empreses relacionades amb el sector no és un tema nou. Una revisió de la literatura especialitzada produïda als anys 70, mostra que es produeixen essencialment variacions sobre els mateixos temes: costos, accessibilitat, temps de resposta, cost/benefici i ús. L'enfocament s'orienta a l'anàlisi dels *inputs*, i la biblioteca tendeix a ser vista com un element orientat més a la gestió dels recursos que no pas als serveis.

Durant els anys 80 augmenta l'interès per l'avaluació dels serveis públics i es produeix un canvi en l'orientació dels treballs. L'atenció se centra en l'anàlisi de l'economia i l'eficiència dels serveis i es defineix un tipus d'avaluació basat en l'anàlisi d'*outputs* i resultats del sistema. L'avaluació del rendiment es concentra en les àrees relacionades amb l'usuari (satisfacció, disponibilitat, instal·lacions), en l'ús que es fa dels serveis i en els emergents serveis electrònics (interfície de consulta al catàleg, cerques a bases de dades, etc.).

A la dècada dels 90 la pressió que les exigències de qualitat i eficàcia exerceixen sobre els serveis públics condueix a una presa de consciència dels gestors de la universitat sobre la necessitat d'avaluar el rendiment de la seva organització. La biblioteca universitària constitueix un sistema cada vegada més complex que, com la mateixa universitat, s'apropa i es fa ressò de les preocupacions i necessitats de l'entorn socio-econòmic en el que s'inscriu i, d'alguna manera, deixa d'estar tancada en ella mateixa per reorientar la seva actuació a l'usuari.

A les biblioteques universitàries espanyoles la filosofia de la gestió de la qualitat comença a introduir-se als anys 90 amb accions d'orientació a l'usuari a través de: la definició, o el replantejament de la missió, funcions i el paper de la biblioteca en el

context de l'organització a la qual dóna servei; el desenvolupament de plans i polítiques de qualitat i la introducció d'objectius de qualitat i millora en la gestió bibliotecària; la creació d'equips de treball en matèria de qualitat (comitès de qualitat, grups de millora, etc.); la implantació de sistemes d'assegurament i gestió de la qualitat (EFQM, ISO 9000) o la realització de processos d'autoavaluació.

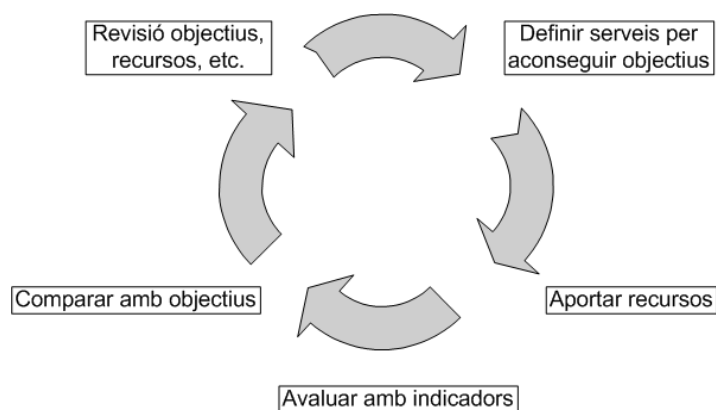
Els motius de la incorporació de paràmetres i tècniques de qualitat al sector públic i, per tant, al sector de serveis d'informació han estat àmpliament discutits: millorar la qualitat del servei ofert als usuaris, fer front a les restriccions pressupostàries mitjançant un millor aprofitament dels recursos, cercar una bona imatge social o avaluar el rendiment amb la finalitat de justificar les importants inversions dels darrers anys (especialment en tecnologia i publicacions electròniques...).

Actualment, les línies de treball segueixen orientades a l'avaluació del rendiment, però l'element clau és l'anàlisi de l'impacte de les biblioteques universitàries sobre els resultats educatius de la institució. En aquest sentit, hi ha estudis pioners que plantegen la connexió de la biblioteca amb els resultats institucionals com poden ser el rendiment acadèmic dels estudiants o la productivitat del professorat.

La posada en funcionament d'un procés d'avaluació és una tècnica més de gestió de la biblioteca que ha d'estar inserida en el procés de planificació i presa de decisions. Les tècniques de gestió de l'entorn empresarial s'han obert pas a la Universitat i les biblioteques: planificació, control de gestió, canvi i innovació, etc.

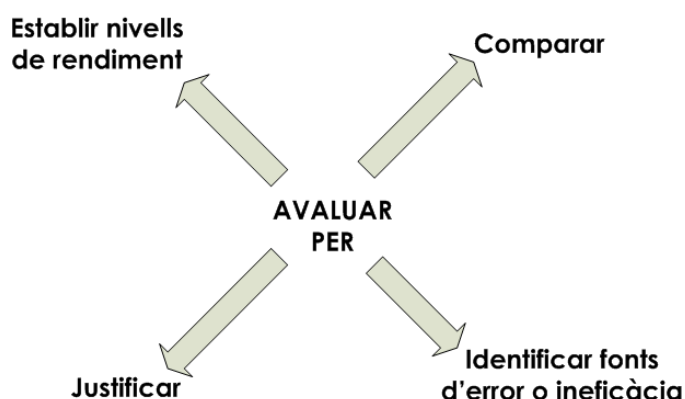
El procés d'avaluació identifica les àrees que necessiten millorar mitjançant accions correctives. És un procés i no s'hauria de prendre com quelcom puntual o esporàdic, sinó més aviat com una revisió continuada de les operacions. Si tot el procés es comprèn com un cercle, el pas de l'avaluació remet a la presa de decisions.

Així doncs, l'avaluació de la biblioteca ha d'anar en paral·lel a la planificació, constitueixen un binomi ja que la planificació és el projecte d'actuació, mentre que l'avaluació és l'anàlisi contínua i constant dels resultats, en la pràctica, d'aquell projecte. L'avaluació necessita de dades estadístiques, però és quelcom diferent i més complex. Inclou el projecte, la idea originària i el seu desenvolupament pràctic, la metodologia i els mitjans emprats. L'avaluació exerceix també la seva acció sobre el resultat final, especificant si s'ha aconseguit i, més encara, si s'ha aconseguit en els termes de quantitat i qualitat que s'havia previst en l'inici de la primera fase d'actuació, al principi del projecte. Això és pot veure el següent gràfic que il·lustra el cicle de planificació:



Cicle de planificació

En la mateixa línia, Lancaster, al seu llibre *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación*⁴ identifica quatre punts cardinals en l'orientació del procés d'avaluació: establir nivells en el rendiment dels serveis, la comparació entre diferents biblioteques o serveis, la justificació de l'existència de la pròpia biblioteca i, per últim, la identificació de possibles fonts d'error o ineficàcia en el rendiment dels serveis:

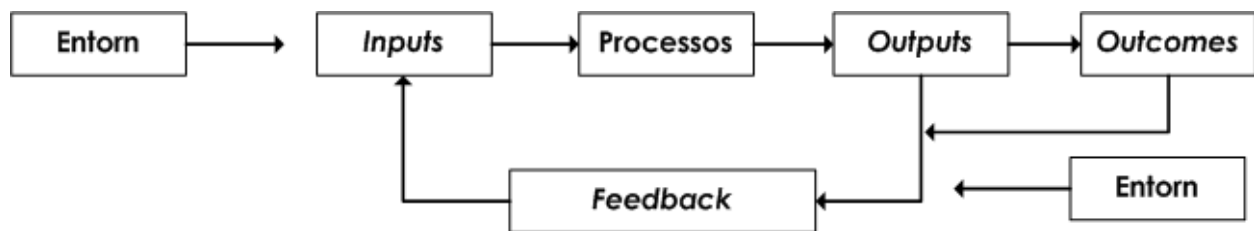


5.3 Qüestió d'inputs, outputs i outcomes

En el procés d'avaluació, conèixer els objectius, *inputs*, *outputs* dels processos, el seu rendiment i l'impacte que els programes desenvolupats per la biblioteca tenen sobre els usuaris és una necessitat fonamental per ajustar, canviar, planificar i respondre adequadament a la demanda. Disposar, en definitiva, d'elements de judici precisos i quantificables que serveixin com a norma o indicador de la totalitat del rendiment d'un servei.

⁴ Lancaster. Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información.

Els manuals sobre l'avaluació analitzen cadascun d'aquest elements i mostren les seves relacions de manera gràfica:



- **Inputs (recursos):** és una paraula del llenguatge econòmic que defineix la quantitat d'energia, producte o servei que s'incorpora a un determinat procés de producció. Els *inputs*, que són tangibles i fàcilment quantificables, inclouen tots els recursos que l'organització utilitza per produir qualsevol servei o producte que vulgui "vendre": pressupost, edifici, matèria primera, equipament, personal,... Les mesures acostumen a ser quantitatives, però cada vegada més es fa èmfasi en les qualitatives. Amb tot, és evident que no es pot donar per fet que una biblioteca amb els millors recursos sigui necessàriament la millor.
- **Processos:** és qualsevol operació a què se sotmetin els *inputs* per crear alguna cosa nova. Quan es mesuren els processos normalment és per conèixer el seu rendiment i eficàcia. Així, per exemple, una biblioteca pot mesurar quant temps triga en processar les noves adquisicions, o en servir un document en préstec interbibliotecari.
- **Outputs (activitats):** són els productes i serveis que proporciona la biblioteca. Es poden quantificar fàcilment (nombre de préstecs, respostes a consultes, o punts de lectura ocupats pels lectors), però no és suficient ja que, a diferència dels *inputs* (que són quantitius i per tant només numèricament avaluable), els outputs poden o han de ser avaluats en termes de qualitat. Així, per cada servei proporcionat, cal identificar els criteris qualitius d'èxit.
- **Outcomes (resultats):** és l'efecte de l'activitat de la biblioteca en el seu entorn, "la manera com es canvia als usuaris de les biblioteques com a resultat del seu contacte amb els recursos i serveis de la biblioteca"⁵. Es podria posar com exemple el nombre de respostes realitzades al servei de referència, o el nombre d'estudiants que han assistit a sessions de formació.

⁵ ACRL. Task Force on Academic Library Outcomes Assessment, 27 June 1998, <http://www.ala.org/acrl/outcome.html>.

En aquest marc, els productes i serveis són dues realitats diferents que es barregen i es confonen mútuament degut a l'habitual dependència del servei respecte al producte en el qual es basa. En qualsevol cas, el producte es troba integrat en l'engranatge dels serveis i la seva millora de qualitat també els afecta.

5.4 L'avaluació del rendiment

Des de la perspectiva concreta del rendiment, l'avaluació és un procés sistemàtic que s'orienta a la mesura de les diferents variables en termes d'economia, eficàcia i eficiència:

- **Economia:** es refereix a les condicions en què la biblioteca adquireix els seus recursos financers, humans i materials (personal, col·leccions, recursos d'informació electrònica,...). L'anàlisi de l'avaluació del rendiment des del punt de vista de l'economia implica que l'adquisició d'un recurs ha de fer-se en un temps adequat, al cost més baix possible i amb el nivell de qualitat preestablert.
- **Eficiència:** és la qualitat de l'actuació de qualsevol organització que mesura la transformació, en el millor ràtio possible, dels recursos aportats (*inputs*) en productes i serveis (*outputs*). El grau d'eficiència es mesura per la relació que s'estableix entre els béns i serveis consumits i els productes i serveis produïts, d'aquesta manera es produeixen funcionaments ineficients quan un augment de recursos no està acompanyat de millores, o quan mantenint el nivell de recursos disminueix la qualitat dels serveis.
- **Eficàcia:** es mesura pel grau de consecució dels objectius proposats per la biblioteca en els seus programes d'actuació. Eficàcia no és el mateix que cost-eficàcia. Una biblioteca pot presentar un alt nivell de qualitat i de satisfacció dels usuaris encara que no estigui utilitzant els recursos d'una manera efectiva. Es podria dir que les qüestions de cost-eficàcia són tan importants com la mesura de la satisfacció de l'usuari, i si la direcció de la biblioteca no es planteja aquestes qüestions, segurament ho faran els qui la financien.

Fins fa poc temps l'anàlisi que es feia de l'actuació d'una biblioteca era bàsicament quantitativa, però tot i que l'estadística és un element imprescindible, cal tenir present que sovint no reflexa totalment el que està passant a la biblioteca: la qualitat del treball, el nivell de consecució dels objectius, la satisfacció dels usuaris...

Els objectius de la qualitat han de ser mesurables. Rendiment és el grau aconseguit per la biblioteca en el compliment dels seus objectius, particularment en termes de

necessitats d'usuaris. En altres paraules: comparar el que la biblioteca està fent (rendiment) amb el que està establert (missió) i amb el que es vol aconseguir (metes).

Així, les metes, que són les principals aspiracions generals en l'organització definides en forma d'objectius i activitats operacionals mesurables, proporcionen una direcció i generen més efectivitat. També faciliten un marc per a la planificació. Les metes però, no tenen una dimensió suficientment específica com per ser considerades operatives: els encarregats de quantificar-les són els objectius i les activitats, que són la base d'uns progressos i unes mesures gràcies a les quals pot determinar-se l'èxit o el fracàs en arribar a les metes.

Si s'adopten canvis en la gestió, s'introdueixen nous mètodes de millora o es racionalitzen determinats processos, només es pot determinar l'èxit obtingut si es compara el rendiment abans i després de la introducció dels canvis. La mesura del rendiment permet, doncs determinar el "valor afegit" dels productes i serveis oferts, posar de manifest les millores aconseguides en la gestió dels recursos i mantenir un equilibri òptim entre els conceptes de productivitat i qualitat en la prestació de serveis. No és més que una forma senzilla de determinar com és el servei que s'ofereix als usuaris, i de disposar d'una informació objectiva, fiable i rellevant sobre els mateixos per recolzar la presa de decisions.

Estudiant els projectes publicats en la literatura professional sobre avaluació qualitativa de biblioteques s'observa que hi ha dos enfocaments principals: un que es basa en l'avaluació a través d'indicadors de rendiment: eficàcia, eficiència, impacte, etc., i un altre orientat a mesurar la qualitat des de la perspectiva de l'usuari, a partir d'enquestes, en la línia en la que s'estan desenvolupant els treballs de LibQUAL+⁶, un projecte desenvolupat per l'ARL (Association of Research Libraries) en col·laboració amb la Universitat de Texas per definir i mesurar la qualitat dels serveis bibliotecaris des de la perspectiva dels usuaris.

Superada aquesta etapa en la qual les biblioteques centraven els seus esforços en els processos, la qualitat dels serveis i, sobretot, la perspectiva de l'usuari és la que està centrant les línies de treball de les biblioteques universitàries d'arreu del món.

5.4.1 Indicadors

En la mesura del rendiment, l'indicador és un element clau. Aplicat al context bibliotecari un indicador és "El resultat de quantificar les diferents activitats realitzades

⁶ Projecte LIBQUAL: <http://libqual.org>

per la biblioteca amb la finalitat de contribuir a determinar en quin grau s'han aconseguit els objectius previstos".⁷

Els indicadors deriven de combinacions de mesures, i tenen una doble funció descriptiva i valorativa. N'hi ha de molts tipus: rendiment operacional (recursos=>treball realitzat), eficàcia (treball realitzat=>utilització), cost-eficàcia (recursos=>utilització) o impacte (utilització=>ús potencial).

Un indicador de rendiment és una proposició quantificada utilitzada per avaluar i comparar el rendiment d'una biblioteca en el compliment dels seus objectius i el seu establiment s'ha d'entendre com un pas cap a la consecució d'un servei de qualitat.

Els conceptes clau en la mesura són la identificació i definició d'indicadors dels fenòmens que són mesurats, així com el desenvolupament de regles normalitzades que generen números que, a la vegada, representen l'indicador del fenomen que es mesura.

L'indicador fonamental és l'indicador de rendiment; es tracta d'una fórmula per mesurar els avenços d'un programa cap a la consecució dels objectius de l'organització. Enfront la imatge estàtica de la biblioteca que proporcionen les dades, la formulació d'indicadors permet conèixer el comportament evolutiu de les diferents variables que configuren l'activitat de la biblioteca; les relacions que s'estableixen entre elles; i com interactuen amb el mitjà. És a dir, permeten percebre la biblioteca com una cosa dinàmica.

Dades vs indicadors:

DADES	
<i>Aspectes generals</i>	<i>Dades</i>
Nombre de punts de servei Nombre d'usuaris potencials: <ul style="list-style-type: none"> • Professors • Estudiants • Investigadors • PAS Nombre d'usuaris reals <ul style="list-style-type: none"> • Professors • Estudiants • Investigadors • PAS Dies d'obertura anuals Nombre d'hores diàries d'obertura Serveis i activitats: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de cursos de formació d'usuaris • Nombre d'exposicions, etc. 	

⁷ Duarte Barrionuevo, M. Indicadores como instrumento de evaluación de los servicios bibliotecarios: 1. Aspectos metodológicos. *Boletín de la ANABAD*, vol. XLV (1), 1995, p. 97.

INDICADORS	
Concepte	Mesura
Índex d'ús de la biblioteca	Nombre d'usuaris reals/nombre d'usuaris potencials
Tassa d'increment en el nombre d'usuaris	(Nombre d'usuaris reals de l'any en curs-nombre d'usuaris reals de l'any anterior)/nombre d'usuaris reals de l'any precedent
Grau de participació dels usuaris en les activitats	(Nombre d'usuaris que pren part en l'activitat/nombre d'usuaris potencials) x 100

Un mateix sistema d'indicadors facilita la comparació externa entre biblioteques i permet, no només conèixer la posició relativa d'una biblioteca, sinó que es pot utilitzar de referent per potenciar l'intercanvi d'experiències i l'aprenentatge de les millors pràctiques. Amb tot, cal tenir en compte que un sistema de mesura, encara que sigui consensuat i normalitzat, no cobreix tots els aspectes i peculiaritats de la realitat d'una biblioteca. Els indicadors de rendiment sovint pretenen simplificar la complexitat i la diversitat d'una activitat. Per tant, no es poden prendre com una cosa absoluta, sinó incorporar-los com la base necessària per a portar a terme el procés d'avaluació.

6. LA QUALITAT A L'SBD

A Espanya, i també a Catalunya, les biblioteques universitàries han sofert una evolució espectacular des de la dècada dels 90. La majoria de biblioteques, ja sigui en el marc del Plans Nacionals d'Avaluació de la Qualitat de les Universitats, de les avaluacions de les pròpies universitats i agències d'acreditació, o a través de les darreres convocatòries d'acreditació de l'ANECA, han endegat processos d'avaluació que s'emmarquen en les estratègies generals de les pròpies universitats.

L'autoavaluació de les biblioteques s'ha basat majoritàriament en el protocol dissenyat pel Consejo de Universidades seguint el procediment del model EFQM (European Foundation Quality Management). Un dels exemples recents de procés d'avaluació és el que s'ha produït a la Comunitat Autònoma d'Andalusia on s'ha creat el "Grupo de Coordinación de la Evaluación de Bibliotecas Universitarias de Andalucía" que durant l'any 2003 va realitzar un procés d'avaluació de 9 biblioteques universitàries: Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Internacional de Andalucía, Jaén, Málaga y Pablo de Olavide de Sevilla.

En el panorama espanyol, l'única biblioteca universitària que ha optat per desenvolupar un sistema de qualitat basat en la norma ISO 9002 ha estat la UAB.

En els següents apartats es fa una breu recorregut per les actuacions en matèria d'avaluació i acreditació que s'han produït en l'SBD. En aquestes actuacions també caldria citar el programa Paideia 2000-2005, perquè representa una forma d'avaluació continuada dels serveis bibliotecaris i una eina de millora perquè incorpora la dinàmica de redactar objectius anuals i de fer, també, informes anuals de tancament.

6.1 Els processos d'avaluació i acreditació de l'SBD

L'avaluació del Servei de Biblioteques i Documentació (SBD) dins el I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (curs 1996-97)

La UPC participa en el I Pla nacional d'avaluació, impulsat pel Consejo de Universidades i l'Agència de la Qualitat. El Pla comprèn l'avaluació dels centres, els departaments i els serveis universitaris. Aquest procés pretén dotar les Universitats d'eines i processos d'anàlisi orientats a la millora de la qualitat.

Dintre del procés d'avaluació institucional, i amb referència a l'avaluació dels serveis universitaris, es proposa l'avaluació del Servei de Biblioteques de la UPC per tal de complir amb els compromisos adquirits per la UPC per al curs 96/97.

Altres universitats que van portar a terme aquesta avaluació van ser la Universitat Politècnica de València, la Universitat de Salamanca, amb avaluacions globals de tot el Servei, i la Universidad de Valladolid, que va centrar la seva avaluació únicament en el servei de préstec (a domicili i interbibliotecari).

En referència al seguiment del pla de millora, l'Annex 1 d'aquest projecte recull un quadre amb algunes de les accions realitzades en el període 1997-2005, a partir de les propostes de millora detectades en l'informe final d'avaluació. Aquest quadre forma part d'un document de treball intern que va ser elaborat per personal de l'SBD.⁸

L'avaluació de la Biblioteca Rector Gabriel Ferraté (BRGF) dins l'Avaluació transversal del sistema bibliotecari català (2001)

L'any 1996 la Generalitat de Catalunya i les universitats públiques catalanes van crear el consorci Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya, que a partir de la Llei d'universitats de Catalunya de l'any 2003 ha adquirit noves atribucions i ha passat a denominar-se AQU Catalunya (Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya). L'objectiu de l'AQU Catalunya és l'avaluació, l'acreditació i la certificació de la qualitat en l'àmbit de les universitats i dels centres d'ensenyament superior de Catalunya.

L'any 1998 el CBUC va proposar a l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya fer conjuntament una programa d'avaluació de les biblioteques universitàries amb el triple objectiu de:

- fomentar l'autoavaluació com a eina per la millora,
- disposar d'una metodologia d'avaluació específica per a biblioteques
- identificar indicadors de qualitat dels serveis bibliotecaris per poder comparar la situació catalana amb la d'altres països.

Els treballs es van iniciar amb l'elaboració de la *Guia d'avaluació dels serveis bibliotecaris*⁹, guia que va tenir molt en compte el model d'avaluació del Regne Unit¹⁰.

⁸ López, M.; Martínez, D.; Mestre, M.; Valls, A. *El pla de millores del Servei de Biblioteques i Documentació de la UPC – Document de treball intern*, octubre de 2004.

⁹ Anglada, L.; Arboix, E.; Bravo, J.; Rodríguez, S. *Guia d'avaluació dels Serveis Bibliotecaris*. Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya, 1998.

La guia, que va conduir els treballs d'avaluació a nivell català ha estat traduïda al castellà i assumida com a pròpia per la CRUE i pel Consejo de Universidades en els processos d'avaluació de biblioteques que s'estan realitzant actualment a les universitats espanyoles.

Es van avaluar els serveis bibliotecaris de les següents universitats: UB, UAB, UPC, UPF, UdG, UdL i URV. Donat que el Servei de Biblioteques i Documentació ja s'havia avaluat en el marc del programa I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, l'anàlisi corresponent a la UPC va ser parcial i es va limitar a un sol centre: la Biblioteca Rector Gabriel Ferraté (BRGF).

L'objectiu de l'avaluació va ser doble: d'una banda, avaluar els processos bibliotecaris i l'organització que els dona suport i, de l'altra, avaluar el valor afegit aportat per les biblioteques per enfortir l'aprenentatge dels alumnes i contribuir a la millora de la recerca.

La tasca d'avaluació es va realitzar bàsicament al llarg dels anys 1999-2001¹¹; la redacció de l'informe de síntesi es va fer al llarg de 2002¹². En aquest quadre es poden veure resumits els resultat global del procés d'avaluació del sistema bibliotecari català:

Els resultats: alguns punts forts

- Integració i coordinació dels SB amb perspectiva unitària
- Alt grau de cooperació en el marc del CBUC
- Esforç per aprofitar l'evolució tecnològica
- Increment en la prestació de serveis
- Bona imatge i alt índex de satisfacció dels usuaris

Els resultats: punts febles

- Permanència de mètodes pedagògics que no afavoreixen l'aprenentatge de l'alumne amb els recursos dels SB
- Desconeixement dels productes i serveis que ofereixen els SB
- Desequilibris en les estructures de les plantilles
- Insuficient adequació a un model bibliotecari integrador de les possibilitats tecnològiques i els recursos docents
- Falta de suport informàtic
- Insuficiència i manca d'homogeneïtat de dades i indicadors derivats de l'evolució tecnològica

Propostes de millora

- Plantejar el rol de les biblioteques i el de les fotocòpies d'apunts
- Elaborar plans estratègics encaminats al model CRAI

¹⁰ *The effective academic library: a framework for evaluating the performance of UK libraries. A consultative report to the HEFCE, SHEFC, HEFCW and DENI by the Joint Funding Councils' ad hoc Group on Performance Indicators for Libraries. Bristol: HEFCE, 1995.*

¹¹ Procés d'avaluació de la qualitat del sistema universitari de Catalunya. Informe 2001.

¹² Volum II. Avaluació transversal dels serveis bibliotecaris. Barcelona: Agència per a la qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, 2003.

- Analitzar l'evolució de l'estructura de la tipologia de despeses dels serveis
- Aprofundir en la reflexió sobre rols i funcions de les categories del personal
- Analitzar els requeriments informàtics i enfortir el suport actual

El Certificado de Calidad de l'ANECA (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación)

L'Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, depèn de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación del Ministerio de Educación y Ciencia, i té com a missió la coordinació i dinamització de les polítiques de gestió de la qualitat en les universitats espanyoles.

El Servei de Biblioteques i Documentació de la UPC va obtenir el *Certificado de Calidad de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación* (ANECA) en la seva primera en la convocatòria de 2003 on, a més de la UPC, van obtenir el certificat 6 biblioteques més: UAB, UCIII, UB, Universidad de la Rioja, Universitat de Lleida i UPF). En la segona convocatòria de 25 de febrer de 2004 han obtingut el certificat 12 biblioteques més: UAM, Universidad de Burgos, Universidad de Cádiz, Universidad de Cantabria, Universitat de Girona, Universidad de Granada, Universitat de les Illes Balears, Universitat de Navarra, Universidad de Salamanca, Universitat Jaume I, Universidad Rey Juan Carlos i URV.

El certificat obtingut per l'SBD, que té validesa per als cursos 2004-2005 i 2005-2006, constitueix un reconeixement a la qualitat dels serveis i ha permès sol·licitar subvencions oficials per projectes de millora (destinats majoritàriament a l'adquisició consorciada del nou sistema d'automatització).

El comitè d'Avaluació de l'ANECA encarregat d'avaluar les sol·licituds presentades per a l'obtenció del Certificado de Calidad, a més d'examinar el procés d'avaluació i els seus resultats, considera l'evolució i estat dels diferents recursos y serveis durant el període comprès entre el 1999 i 2003. Entre aquests aspectes es troben els següents:

- finançament, recursos bibliogràfics, espai físic, equipament, horaris
- ús de la biblioteca, préstec, formació d'usuaris, recursos electrònics
- grau d'ús i satisfacció dels usuari amb els serveis rebuts
- normativa de serveis
- gestió i organització del Servei: planificació, desenvolupament, descripció dels processos
- memòries anuals d'activitat
- comunicació interna i amb els usuaris
- activitats de formació per al personal de la Biblioteca

- participació en projectes d'innovació interns o externs
- actuacions cooperatives interbibliotecàries
- publicacions i activitats del personal de la Biblioteca
- plans de millora i mecanismes de revisió i seguiment

L'informe resultant del procés de certificació recull 24 elements: en 8 elements la valoració obtinguda és d'excel·lent (eficàcia en la prestació de serveis, participació de la biblioteca en projectes transversals dins de la institució en els àmbits de docència, investigació i gestió, mecanismes d'informació, seguiment i resultats dels instruments de gestió, etc.), en 7 la puntuació és de "bé" (mecanismes de relació de la biblioteca amb la universitat, mecanismes de relació entre els responsables de la planificació docent i la biblioteca, recursos bibliogràfics, espai físic i equipament, etc.), mentre que en els 9 elements restants hi manca la valoració (mecanismes de relació entre els responsables de la investigació i la biblioteca, anàlisi i valoració de flexibilitat i adaptabilitat de l'organització i el seu persona, etc.).

El procés d'avaluació institucional s'ha desenvolupat en tres fases: autoavaluació, avaluació interna i avaluació externa per un comitè d'avaluadors nomenats per l'ANECA. Un informe final d'avaluació, constitueix la síntesi de les dues fases anteriors.

S'observa que actualment, un element com és el grau de satisfacció dels usuaris o el grau d'interacció del servei de biblioteca en la institució, suposen respectivament només un 10% de la ponderació respecte al total:

Las valoraciones realizadas por el Comité de Evaluación tendrán en cuenta la siguiente ponderación de los criterios señalados en la convocatoria del MEC:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Ponderación respecto al total
1. ELEMENTOS BASADOS EN DATOS	
1.1 Recursos: financieros, bibliográficos, espacio físico, etcétera.	10%
1.2 Resultados: circulación, préstamo interbibliotecario, formación de usuarios, uso de recursos electrónicos, etcétera.	15%
1.3 Grado de satisfacción de los usuarios.	10%
2. ELEMENTOS RELACIONADOS CON LOS PROCESOS	
2.1 Grado de integración del servicio de biblioteca en la institución.	10%
2.2 Nivel de relación del servicio de biblioteca y sus usuarios: biblioteca/docencia; biblioteca/investigación.	5%
2.3 Gestión, organización y procesos.	10%
2.4 Política de personal: capacitación, formación y promoción.	10%
3. ELEMENTOS RELACIONADOS CON LA MEJORA DERIVADA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	
3.1 Criterios referidos a los planes de mejora y su desarrollo.	20%
3.2 Criterios referidos a la participación activa del servicio de biblioteca en proyectos de innovación y cooperación.	10%

6.2 Les dades estadístiques i els indicadors de REBIUN

REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias) neix l'any 1988, inicialment, les biblioteques fundadores van ser nou, però al llarg dels anys el nombre ha anat augmentant fins incorporar pràcticament la totalitat de les biblioteques universitàries del país. Actualment REBIUN és una Comissió Sectorial de la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas).

Les dades estadístiques i els indicadors de REBIUN:

El 1994 REBIUN inicia la publicació de l'*Anuario estadístico de las bibliotecas universitarias y científicas españolas*¹³. Es tracta d'un instrument valuós d'anàlisi global de la situació de les (65) biblioteques universitàries espanyoles elaborat per la Biblioteca de la Universidad Autónoma de Madrid.

L'*Anuario* (actualment es troba disponible el corresponent a l'any 2003) inclou un seguit de dades estadístiques i recull l'evolució dels anys 1994 a 2003, a més de les dades estadístiques també inclou les dades corresponents a 20 indicadors de qualitat (vegeu Annex 2).

En les taules d'indicadors se situen les diferents biblioteques ordenades segons un valor de més a menys positiu i s'estableix el "valor REBIUN" que és la mitjana dels valors individuals.

Pel que fa a la posició de l'SBD respecte la a la resta de biblioteques, en un 45% dels indicadors se situa per sobre de la mitjana (del valor REBIUN) i en 3 indicadors, vinculats a la biblioteca digital, es troba en el grup de les 10 biblioteques universitàries millor situades (visites al web per usuari; consultes al catàleg per usuari; despesa en recursos electrònics sobre el total).

És evident, i així ho especifica REBIUN, que aquesta rànkung es basa en dades essencialment quantitatives que no tenen en compte factors clau com pot ser la dispersió territorial en el cas de l'SBD.

¹³ *Anuario de las bibliotecas universitarias y científicas españolas 2003*. Biblioteca de la Universidad Autónoma de Madrid. <http://www.crue.org/REBIUN>

Els estudis sobre qualitat vinculats a REBIUN:

Vinculats a REBIUN, i prenent com a base les dades de l'*Anuario estadístico*, la Universidad Autónoma de Madrid ha publicat dos estudis finançats pel Ministerio de Educación, Cultura y Deporte:

- Proyecto "Estudio comparativo de la calidad de las bibliotecas universitarias españolas y desarrollo de un catálogo de mejores prácticas". Universidad Autónoma de Madrid. 2002 <<http://biblioteca.uam.es/paginas/calidad.html>>
- Proyecto "Desarrollo de nuevos instrumentos de medición de la calidad de las bibliotecas universitarias españolas". Universidad Autónoma de Madrid. 2003 <<http://biblioteca.uam.es/paginas/medicion-calidad.htm>>

L'objectiu del primer estudi és desenvolupar un model d'anàlisi basat en l'elaboració d'un conjunt "d'indicadors sintètics de qualitat" que, aplicats a la informació estadística publicada al llarg dels últims 8 anys en els anuaris estadístics de REBIUN permetés abstrere quines són les pràctiques o pautes d'actuació que condueixen a un model d'excel·lència en la biblioteca universitària. El segon estudi, realitzat un any després, desenvolupa el model d'anàlisi iniciat en el projecte anterior, amplia la visió de la qualitat recollint "pràctiques" o accions concretes que porten a la millora de la qualitat, i estableix en quina mesura es relacionen aquests tipus d'accions amb els resultats que ofereix l'anàlisi dels factors expressats en termes quantitius.

L'estudi estableix 3 factors de qualitat, per a cadascun dels quals es porta a terme una selecció inicial d'indicadors:

- a) recursos econòmics disponibles
- b) oferta de serveis realitzada
- c) demanda o ús dels serveis

L'anàlisi d'interacció entre els factors indica que hi ha una relació directa entre ells, de manera que una quantitat més gran de recursos es tradueix en una oferta més àmplia, i més oferta es tradueix en més demanda o ús dels serveis.

A partir d'aquests 3 factors s'estableix una classificació (anàlisi clúster) per grups de "qualitat" de les biblioteques universitàries espanyoles:

Tabla 2

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Universidad de Sevilla	Universidad de Cantabria	Universidad Carlos III
Universitat de València	Universidad Int. Andalucía (1)	Universidad de La Rioja
Universidad de Valladolid	Universidad Pont. Salamanca	Universidad Pública Navarra
Universidad Cardenal Herrera (s.c)	Universitat Jaume I	Universitat de Lleida (2)
Universidad de Granada	Universidad de Málaga	Universidad de Navarra
Universidad Antonio Nebrija (2)	Universidad de Córdoba	Universitat Pompeu Fabra
Universidad Polit. Madrid	Universidade de Santiago	
Universidad de Oviedo (2)	Universitat Rovira i Virgili	
Universidad de Murcia	Universidad de Alcalá (1)	
Universitat de Vic	Universidad de La Laguna	
Universidade de Vigo	Universidad de Burgos	
Universidad Cat. San Antonio (s.c)	Universidad de Deusto (1)	
Universidad de Castilla-La Mancha	Universidad Rey Juan Carlos (1)	
Universidad Pont. Comillas	Universidad Pablo Olavide (1)	
Universidad Alfonso X	Universidad País Vasco-EHU (1)	
UNED	Universidad S. Pablo-CEU (1)	
Universitat Polit. Valencia	Universidad de Salamanca	
Universidad de Jaén	Universitat Autònoma Barcelona	
Universitat Ober. Catalunya (2)	Universitat de Barcelona	
Universidad de Almería	Universidad de Cádiz	
Universidad de Mondragón (s.c)	Universidad de A Coruña	
Universidad Polit. Cartagena (s.c)	Universitat de Girona	
Universidad de Zaragoza	Universidad Polit. Catalunya	
Universidad Complutense	Universidad de Aut. Madrid	
Universidad Ramon Llull	Universidad de Huelva	
Universidad de Extremadura	Universitat des Illes Balears	
Universidad CEES	Universidad de Las Palmas	
Universidad Camilo J. Cela (s.c.)	Universidad de Alacant	
Universidad de León		

La UPC està ubicada en el clúster 2. El clúster 3 inclou el grup amb un índex de qualitat més elevat. Aquest grup està integrat per biblioteques d'universitats "joves" i relativament "petites" amb un nombre més limitat d'usuaris potencials que han tingut l'avantatge de néixer centralitzades, automatitzades, amb personal professional i partint des del principi d'un model de gestió orientat a l'usuari i la qualitat dels serveis. L'estudi afirma que existeix una espècia de "barrera" per obtenir determinats valors de qualitat que està directament relacionada amb la mida de la Universitat o la dispersió territorial, elements importants en el cas de la UPC.

L'estudi també inclou els resultats d'una enquesta realitzada a alguns directores de biblioteques sobre els elements qualitius considerats factors d'èxit (els principals, en aquest ordre: tenir pla estratègic, serveis personalitzats a usuaris, plans de formació a usuaris, estar en consorcis, fer avaluacions).

En aquest sentit, la UPC surt reflectida en moltes actuacions de qualitat considerades clau com són: la tradició en la planificació estratègica, el suport a la docència amb elements com La Factoria, la professionalitat del personal, l'aposta per la formació continuada o l'adopció del model CRAI.

6.3 Perspectives de futur en l'avaluació i l'acreditació

Actualment, l'organisme més actiu en l'àmbit de la qualitat a les biblioteques universitàries és l'ANECA (el certificat obtingut per l'SBD té validesa fins al curs 2005-2006). Sembla ser però, que l'AQU (Agència Catalana per la Qualitat) preveu també accions de seguiment de les avaluacions fetes l'any 2001, però encara no se sap si això suposarà fer noves avaluacions o fer un seguiment de les ja realitzades. El CBUC ha expressat la seva opinió de què, independentment de quines siguin les actuacions, s'hauria de continuar fent com fins ara (amb la participació de tècnics de qualitat i de biblioteques de les universitats) i cobrint les deficiències detectades per l'informe de síntesi de l'avaluació realitzat l'any 2002.

L'SBD no realitza una avaluació completa (autoavaluació, avaluació externa, informes,...) de les seves biblioteques des de l'any 1997 perquè en l'avaluació transversal del sistema bibliotecari català (2001) només hi va participar la BRGF.

Independentment de les iniciatives que portin a terme les diferents agències de qualitat i acreditació, l'SBD ha de dissenyar el seu propi Pla d'avaluació continuada i executar els processos de millora que li han de permetre afrontar amb garantia d'èxit les properes convocatòries d'avaluació i acreditació.

7. 10 FACTORS DE QUALITAT PER A UNA BIBLIOTECA UNIVERSITÀRIA DEL SEGLE XXI

La introducció de programes de qualitat en biblioteques, serveis de documentació i d'informació i empreses relacionades amb el sector, es va iniciar de forma molt esporàdica a mitjan de la dècada dels 80 als Estats Units, Gran Bretanya, Canadà i Austràlia i s'ha estès en la dècada dels 90 a altres països europeus. A Espanya, com s'ha vist en alguns apartats d'aquest projecte, també s'estan portant a terme força iniciatives per a la millora de la qualitat en l'àmbit de les biblioteques universitàries.

En aquest apartat es presenten 10 factors vinculats a les tècniques de gestió de la qualitat que, en el context de les biblioteques de la UPC, es pot considerar interessant d'implementar.

En molts casos, es tracta de tècniques utilitzades amb èxit en organitzacions i biblioteques de diferents països que són referents mundials per disposar de sistemes bibliotecaris avançats i per basar la seva gestió en la qualitat. A més, es tracta d'organismes que estableixen pautes, normes i estàndards de qualitat i desenvolupen i adapten a l'entorn bibliotecari eines per a la seva gestió:

- **IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions)** <<http://www.ifla.org>>: tot i disposar d'una secció de Biblioteques d'educació superior (Academic Libraries), actualment no és gaire activa. És d'interès la secció d'estadístiques i avaluació que promou l'ús de mesures i avaluació en la gestió, funcionament i promoció de les biblioteques. L'IFLA recolza l'ús de mètodes estadístics, tant quantitius com qualitius, i també promou l'ús de mesures normalitzades i de bones pràctiques. L'any 1988 l'IFLA va publicar les directrius internacionals sobre estadístiques i indicadors que va ser un referent a tot el món, però que no s'han actualitzat com caldria.
- **ACRL (Association of College & Research Libraries) –ALA (American Library Association)** <<http://www.ala.org/ala/acrl/>>: L'ACRL, és una associació Normes regionals d'acreditació i normes de les diferents seccions de l'ALA.
- **ARL (American Research Libraries)** <<http://www.arl.org>>: L'ARL és un organisme important perquè, a més de ser pioner en la normalització de les dades estadístiques (l'ARL disposa d'estudis estadístics de les biblioteques americanes des del 1961-62), també lidera temes estratègics com són els estàndards en alfabetisme informacional, l'anàlisi de la satisfacció de l'usuari (amb productes com LibQUAL+), o el moviment Open Access (SPARC va néixer en el marc de l'ARL).

- **SCONUL (Standing Conference of National and University Libraries)** <http://www.sconul.ac.uk/activities/quality_ass/>: SCONUL és una organització britànica activa en temes com la normalització, les estadístiques, els estàndards, el *benchmarking* (ha editat el primer manual de *benchmarking* per a biblioteques universitàries) i també la qualitat (disposa d'un grup específic: SCONUL Working Group on Quality Assurance).
- **CAUL (Council of Australian Librarians)** <<http://www.caul.edu.au>>: Austràlia és un referent mundial en sistemes de qualitat en l'àmbit universitari. L'agència de qualitat de les universitats australianes (Australian Universities Quality Agency) ha liderat la realització d'estudis i l'elaboració de manuals vinculats amb la qualitat a les biblioteques universitàries. En concret, ha editat manuals específics per a l'aplicació de les bones pràctiques a les biblioteques universitàries australianes.

EL COMPROMÍS AMB LA QUALITAT

Context

La qualitat, la planificació, la gestió per objectius, el compromís amb l'usuari, la formació continuada,... formen part, des de fa anys, de la cultura de l'SBD.

Davant els nous reptes que sorgeixen en l'àmbit de les biblioteques caldrà, encara més, enfortir aquest compromís de satisfer les expectatives dels usuaris amb el disseny i implantació de serveis de qualitat. La clau està en adoptar una postura proactiva, tractant d'anticipar-se als canvis de l'entorn i no només adaptar-se als mateixos.

Proposta

Totes les propostes d'aquest projecte tenen com a finalitat consolidar la implantació de la qualitat en la gestió de l'organització i la prestació de serveis a les biblioteques de la UPC. Es tracta d'adoptar una cultura de la qualitat amb un lideratge clar i vinculada al concepte de millora contínua.

La cultura de la qualitat i la millora contínua

La clau per a la millora contínua d'una organització està en l'adopció d'una cultura de la qualitat i d'eines per gestionar-la. La filosofia que hi ha el darrera és la d'oferir serveis útils, fiables i prestats amb rapidesa i amabilitat.

Aquesta filosofia queda clarament definida en el següent fragment del pla estratègic de la biblioteca de la Universitat de Harvard¹⁴:

“La comunitat exigeix també un compromís inusual de qualitat en l'exercici de les funcions que defineixen la biblioteca. La devoció a la qualitat no és una funció de perfecció; de fet, es deriva de reconèixer que l'èxit del conjunt depèn de la qualitat de la contribució de cada part i demana, per tant, una atenció constant al procés i als procediments. Sobretot, un compromís de qualitat animarà la participació del personal a tots els nivells i funcions per determinar els mètodes més eficaços en la gestió de la biblioteca”.

Si es vol gestionar una biblioteca d'acord amb criteris de qualitat, és important que aquesta qualitat estigui especificada i sigui mesurable. Les dades obtingudes han d'incloure's en un sistema de mesura dels àmbits de costos i serveis, satisfacció de l'usuari i del personal que permeti el control de la qualitat i ofereixi al personal paràmetres per a portar a terme la seva feina.

A partir d'idees i suggeriments, els resultats de les enquestes de satisfacció, els informes mensuals i anuals contemplats en el pla de seguiment, i els resultats de

¹⁴ Harvard <http://>

possibles auditories s'han de realitzar propostes de millora que han de permetre incidir en els punts dèbils detectats i potenciar les fortalezes identificades. El pla de millores integra la decisió estratègica sobre quins són els canvis que cal incorporar als diferents processos de l'organització.

Aquest és un exemple de protocol per a l'elaboració del pla de millores elaborat per l'ANECA¹⁵:

PLA DE MILLORES								
Accions de millora	Tasques a desenvolupar	Responsables de tasca	Data inici	Data finalització	Recursos necessaris	Indicador seguiment	Responsable seguiment	Beneficis esperats
1.	a) b) c) (...)							

Elements clau en la cultura de qualitat a l'SBD

El lideratge

Independentment de com es defineixi el lideratge, l'organització que rendeix es diferencia de la que fracassa pel fet que té al davant un líder dinàmic i efectiu amb la capacitat de transformar el potencial de l'organització en realitat.

El sociòleg Philip Selznick descriu el líder com una persona que infon valors a una organització, algú que modela el caràcter social d'una institució. Segons ell, el lideratge va més enllà de l'eficàcia que estableix una missió bàsica i potencia la creació d'un organisme social capaç de complir amb aquesta missió.¹⁶

Per determinar qui ha de liderar la gestió de la qualitat cal tenir en consideració l'estructura de l'organització, l'expertesa i cultura existent i també les experiències d'altres organitzacions. A l'hora d'establir l'organització hi ha diferents opcions:

- crear la figura d'un coordinador de temes de qualitat que coordini i "monotoritzi".
- crear un grup de qualitat o cercle de qualitat que tingui la funció d'impulsar i garantir la posada en funcionament i desenvolupament del pla de gestió de la biblioteca. El cercles de qualitat només expressen opinions; és tasca de la direcció dur-les a

¹⁵ ANECA <http://>

¹⁶ Philip Selznick. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Nova York: Harper & Row, 1957. pàg. 136.

terme, però permeten al personal participar en la presa de decisions i ajuden, en certa manera, a la descentralització.

- no crear cap òrgan específic i que l'equip directiu, que també s'encarrega de la planificació estratègica, assumeixi la gestió de la qualitat.

En tot cas, és important "saber vendre" a l'organització el concepte de gestió de la qualitat. Ha de ser un concepte que ho "taqui tot" però sense aixecar molt soroll, perquè el concepte de "gestió de la qualitat" entès separatament pot crear reticències per part del personal que identifica la qualitat i la millora contínua com una feina addicional.

En aquest sentit, els dos principals motius pels quals es generen actituds contràries a la qualitat solen ser la falta d'objectius clars en la seva utilització, i la falta de compromís i lideratge per part de la direcció, això provoca la falta d'implicació i motivació del personal en el desenvolupament i execució de les millores. Per aquest motiu és bàsic transmetre què poden aportar les eines de gestió de la qualitat en la millora del funcionament d'una organització. Senzillament es tracta de realitzar el mateix treball donant-li un nou enfocament, i sempre tenint en compte que l'objectiu final són els interessos de l'usuari de les biblioteques.

També és important tenir molt present que el personal de les biblioteques ha de rebre formació sobre l'ús de tècniques de qualitat. El "*training for quality*" és un element important que quedar recollit en la literatura especialitzada en qualitat.

Les competències professionals

L'adaptació a nous estàndards de qualitat, la introducció de nous serveis i la redefinició dels existents exigeixen dels professionals un conjunt de capacitats que van més enllà dels coneixements i de l'experiència en les funcions tradicionals.

Les noves tendències en la gestió dels recursos humans apunten clarament la fi del concepte de llocs de treball i l'adopció de les competències professionals com a criteri de selecció, promoció i remuneració del personal.

Les competències professionals són un conjunt de coneixements, habilitats, actituds, valors i coneixements que han de tenir els professionals per realitzar el seu treball de forma efectiva.¹⁷

La gestió per competències significa que els sistemes de gestió dels recursos humans de l'organització han d'estar orientats a adquirir, reconèixer i desenvolupar les competències que es consideren clau. Des d'una relació de funcions de cada lloc de

¹⁷ Lluís Salvador Ugalde, "Perfils professionals i gestió per competències a les biblioteques públiques", *BID: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, núm. 11 (desembre 2003), <<http://www.ub.edu/bid/11salvad.htm>>

treball es pot definir es pot definir un catàleg de les competències (genèriques, directives, específiques,...) necessàries per desenvolupar els serveis amb qualitat i també per evolucionar i adaptar-se a noves funcions i nous requeriments que puguin sorgir en un futur.

Els usuaris

Finalment, cal tenir present que l'orientació a l'usuari constitueix un dels aspectes clau de la filosofia de la qualitat, significa que els processos de treball es realitzen a partir de les necessitats expressades pels usuaris i de la seva participació activa en tota la cadena dels processos. Aquesta orientació porta implícita una organització del treball en la qual el personal bibliotecari està al taulells, al front de la prestació del servei.

2

LES ESTADÍSTIQUES

Context

L'SBD recull una sèrie de dades estadístiques tant per a ús intern (informes anuals, documents de gestió) com extern (REBIUN, CBUC, Institut d'estadística de Catalunya,...)

Tot i que la recollida de dades ha estat una pràctica habitual a les biblioteques de la UPC des de la seva creació, actualment es disposa de dades estadístiques "fiables" des del 1997 (data en la qual REBIUN va iniciar la publicació del seu *Anuario estadístico*).

Actualment, el nombre de dades disponibles és insuficient i, a causa de la pròpia evolució de les biblioteques i de la manca d'eines que faciliten la captura de les dades, el seu emmagatzematge i la posterior consulta, no resulta fàcil realitzar estudis evolutius i comparatius fiables.

Proposta (vinculada al document de treball realitzat pels SGB: *Dipòsit/magatzem de dades (Datawarehouse) de l'SBD*. Febrer de 2005).

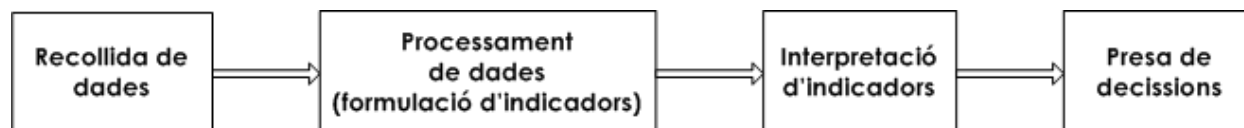
- Disposar de les dades estadístiques necessàries per realitzar mesures sistemàtiques i periòdiques imprescindibles per a la presa de decisions i per la definició de nous reptes de qualitat a les biblioteques de la UPC.
- Homogeneïtzar els processos de recollida de dades estadístiques.
- Desenvolupar un projecte d'implementació d'un "Magatzem de dades/Datawarehouse".

Normes i referents "de qualitat"

- Norma ISO 2789:2003: tercera edició de la norma ISO 2789 sobre estadístiques internacionals de biblioteques que presta una especial atenció al mesurament de l'ús de serveis electrònics.
- ARL (American Research Library) Statistics
- CAUL (Council of Australian Librarians) Statistics <<http://www.caul.edu.au/stats/>>
- SCONUL (Standing Conference of National and University Libraries) Statistics: <http://www.sconul.ac.uk/pubs_stats/stats.html>

Les estadístiques i la mesura del rendiment

La preocupació per la qualitat ha obligat les biblioteques a analitzar el seu funcionament per aconseguir millorar els seus nivells d'eficàcia. El sistema de recollida de dades i indicadors i les mesures sistemàtiques i periòdiques són un element imprescindible per a la presa de decisions:



En el procés d'avaluació es poden establir dues etapes:

- La primera etapa (**descriptiva**) consisteix en obtenir les dades que permetin mesurar l'activitat, que no el rendiment, de la biblioteca. Es tracta de dades absolutes "brutes" sobre els diferents aspectes que configuren la realitat de les biblioteques i que es recullen en les estadístiques: nombre de personal, pressupost, nombre de revistes electròniques, etc.

- La segona etapa (**analítica**) consisteix en la formulació d'indicadors que permetin el processament i interpretació d'aquesta informació.

Així doncs, el recull d'estadístiques és imprescindible per poder portar a termes una anàlisi més complexa. Només a través de la recollida regular i normalitzada de dades absolutes sobre el funcionament de la biblioteca és possible fixar la base sobre la qual construir posteriorment un sistema d'indicadors de rendiment sòlid per assegurar una avaluació objectiva.

Diversos organismes internacionals (ARL-Association of Research Libraries -, CAUL-Council of Australian Librarians, SCONUL-Standing Conference of National and University Libraries-) que són referents per a les biblioteques universitàries, han desenvolupat criteris per identificar les dades estadístiques rellevant i per gestionar-les.

El dipòsit de dades de l'SBD

A l'SBD fa mots anys que es recullen una sèrie de dades estadístiques, tant per a ús intern (memòria anual, processos d'avaluació interna i qualitat, etc.) com extern (REBIUN, CBUC), que ajuden a respondre preguntes com:

- Quants usuaris han visitat cada una de les biblioteques?
- En quin mes de l'any la biblioteca rep més visites?
- Quantes revistes electròniques es contracten?
- Quins llibre són els més sol·licitats?
- Quines col·leccions electròniques són les més consultades?
- Val la pena renovar la subscripció a una revista?
- Quina és l'acceptació de les sessions de formació?
- Quin és el grau de satisfacció dels professors i estudiants envers els serveis?

Actualment la gestió i l'accés a les dades estadístiques de l'SBD esdevé una tasca molt complexa, degut principalment a la manca d'eines que faciliten la captura de les dades, el seu emmagatzematge i la posterior consulta.

Es planteja desenvolupar un projecte d'implementació d'un "Magatzem de dades/Datawarehouse" que reculli les dades rellevants de l'SBD i que permeti extreure, manipular i interrogar les dades duna forma àgil i senzilla i obtenir així informació d'interès en forma d'informes, gràfics, estadístiques, etc.

Aquests són els diferents estadis del projecte:

- Identificació de les dades actuals i sistemes associats de captura i conservació de dades de l'SBD, a partir de la normativa internacional vigent.
- Disseny del dipòsit de dades (Datawarehouse) de l'SBD: estudi de diferents alternatives per a triar una plataforma que s'adapti a l'arquitectura del dipòsit definida (programari lliure, productes comercials, possibilitats de programació pròpia,...)
- Implementació d'eines per a accés a les dades: procediments per a generar informes en diferents formats: fitxers PDF, fulls Excel, gràfics, etc., aplicacions de consulta via Intranet, etc.

L'anàlisi de les dades extretes del dipòsit de l'SBD permetrà normalitzar la recollida de dades i serà una bona eina per a recolzar la presa de decisions.

Les estadístiques i el posterior desenvolupament d'un sistema d'indicadors de l'SBD seran un bon element per identificar oportunitats, descobrir els efectes de les innovacions portades a terme o aquells serveis que no s'utilitzen. Però també serà una eina per a facilitar la definició de nous reptes de qualitat a les biblioteques de la UPC.

La problemàtica específica dels recursos electrònics

En implementar el dipòsit de dades caldrà tenir en compte els problemes metodològics en la recollida, explotació i interpretació de les dades referents als recursos en format electrònic. La manca d'estàndards universalment acceptats per a la recollida de dades estadístiques d'ús de recursos electrònics genera problemes a l'hora d'analitzar i comparar les dades ofertes per diferents proveïdors. Sovint, diferents editors aporten informacions diferents i, fins i tot quan hi ha coincidència, els anàlisis comparatius resulten difícils de dur a terme degut a la manca de definicions que impedeixen saber si s'estan comparant dades equiparables.

3

ELS INDICADORS

Context

Actualment l'SBD no té establert un sistema complet d'indicadors propi. Els únics indicadors (4) de què es disposa són els que apareixen a la *Carta de serveis de les biblioteques de la UPC: Les biblioteques són teves! Aprofita-les i ajuda'ns a millorar-les*, publicada el setembre de 2001. A més, la BRGF també ha desenvolupat un conjunt d'indicadors (qualitatius, quantitius i de gestió) per a cadascun dels 5 eixos Paideia (aprenentatge, recerca, xarxa, humanisme i organització).

Els indicadors (23) amb què es treballa són els que facilita REBIUN a partir de les dades estadístiques que les biblioteques de les universitats espanyoles lliuren anualment.

Proposta

Com a una segona etapa vinculada al desenvolupament del dipòsit/magatzem de dades de l'SBD es proposa:

- Establir un sistema d'indicadors (quantitatius i qualitatius) normalitzat destacant aquells indicadors considerats "clau" dels quals es farà un seguiment més exhaustiu.
- Seguir la normativa internacional referent al desenvolupament de sistemes d'indicadors.
- Oferir, de forma ràpida i sense grans esforços, dades globals per al conjunt del Servei i dades individuals per biblioteca, i anàlisis comparatius i d'evolució entre biblioteques.
- Incorporar els resultats a la tasca de direcció.
- Publicar els indicadors "clau" de qualitat a Bibliotècnica.

Normes i referents "de qualitat"

- Norma ISO 11620 / UNE 50-137: Información y documentación – Indicadores de rendimiento bibliotecario.
- ARL (Association of Research Libraries) Selected Ratios: developing indicators for academic library performance: ratios from the ARL statistics. <<http://www.ala.org/ala/acrl/>>
- Equinox: Library Performance Measurement and Quality Management System. <<http://equinox.dcu.ie>>
- IFLA: Directrius internacionals sobre estadístiques i indicadors.
- Sistemes d'indicadors establerts per les organitzacions a les quals pertany l'SBD (REBIUN, CBUC), i per biblioteques universitàries de l'entorn.

Els indicadors i la mesura del rendiment

És necessari un sistema de mesura que possibiliti una avaluació normalitzada i contínua d'activitats de la biblioteca. Els indicadors permeten fer comparacions del rendiment de la mateixa biblioteca en diferents períodes i entre biblioteques similars.

Els organismes que han desenvolupat sistemes d'indicadors coincideixen en remarcar que la interpretació dels resultats s'ha de realitzar amb cura, analitzant la precisió de les dades (mètode amb el qual s'han obtingut les dades, possibles errors,...) i buscant sempre les possibles causes que expliquin les dades de rendiment obtinguts. Els indicadors de rendiment no s'haurien d'interpretar mai com a normes o estàndards que cal complir, sinó que han d'actuar com un estímul de millora i com una manera de subratllar les millors pràctiques.

Característiques dels indicadors (IFLA)

- ser vàlids: reflectir el que s'intenta mesurar.
- ser fiables (ajustats): evitar al màxim l'ambigüitat. Aquesta és una condició que no es compleix en els indicadors que mesuren actituds o opinions, els resultats dels quals no es poden expressar numèricament.
- ser repetibles: per això s'ha de descriure minuciosament i per separat les passes de l'indicador. Això permetrà fer comparacions: del rendiment de la mateixa biblioteca en diferents períodes i entre biblioteques similars.
- ser útils: proporcionar informació per a la presa de decisions.
- ser els mínims possibles.

Metodologia per desenvolupar indicadors de rendiment:¹⁸

Establir	→	Missió de l'organització Objectius de l'organització
Desenvolupar	→	Missió de la biblioteca Objectius de la biblioteca
Comunicar, compartir, acordar	→	Els objectius de la biblioteca amb "altres" agents
Definir	→	Els serveis de la biblioteca Objectius dels serveis de la biblioteca
Establir	→	Indicadors de rendiment
Recollir	→	Dades
Analitzar	→	Dades
Comparar	→	Els indicadors amb els objectius
Revisar	→	Objectius Assignació de recursos Indicadors Processos i procediments

Factors Clau d'Èxit (FCE)

D'acord amb les línies desenvolupades al pla estratègic vigent, cal establir un nombre limitat de Factors Clau d'Èxit (FCE) - *Critical Success Factors* (CSFs) i associar-los a Indicadors de Rendiment Clau (IRC) - *Key Performance Indicators* (KPIs).

Exemple de 5 FCE als quals es poden associar els IRC:

¹⁸ Abbott, C. 1994, *Performance measurement in library and information services*, London, Aslib, p.10

- FCE 1: Satisfacció de l'usuari
- FCE 2: Suport efectiu a la recerca, la docència i l'aprenentatge
- FCE 3: Gestió efectiva/eficient dels recursos
- FCE 4: Innovació
- FCE 5: Motivació i bona consideració del personal

Fitxa descriptiva de cadascun dels indicadors

El marc descriptiu utilitzat per a la redacció dels indicadors és l'establert a la Norma ISO 11620 / UNE 50-137 i que comprèn els següents aspectes:

Nom	Clar i curt.
Definició	Dades necessàries i les seves relacions. Aclariment de termes.
Objectiu	El que es pretén mesurar en relació amb les metes de la biblioteca. Quin tipus de biblioteques, activitats o col·leccions poden obtenir més benefici en l'ús de l'indicador. Sota quines circumstàncies es poden establir comparacions amb altres biblioteques.
Mètode	Mètode per extreure les dades i calcular els resultats. Especificar circumstàncies que puguin afectar als resultats.
Interpretació i Factors que afecten l'indicador	Circumstàncies a tenir en compte a l'hora de la interpretació que afecten l'indicador que poden significar els resultats, sobretot les raons d'una eficàcia reduïda.
Fonts i materials complementaris	

Pautes, models i exemples a seguir

Per a la redacció de la proposta de sistema d'indicadors de l'SBD cal tenir en compte tot un seguit de normes, pautes i protocols d'àmbit nacional i internacional, i també els sistemes concrets desenvolupats recentment per institucions properes que poden servir com a model:

- Norma ISO 11620 / UNE 50-137: Información y documentación – Indicadores de rendimiento bibliotecario.
- CRANFIELD Project: Performance indicators for academic libraries, <<http://www.cranfield.ac.uk/cils/library/libinfo/cranpi.htm>>
- Equinox – continuació del projecte EQLIPSE (*Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe*)–, que va ser finançat per la Comissió Europea dins del programa *Telematics for Libraries* i es va desenvolupar entre els anys 1998 i 2000. Determina una sèrie d'indicadors per a mesurar el rendiment dels serveis electrònics que ofereixen les biblioteques.

- Pel que fa a l'àmbit nacional, cal prendre com a referent els indicadors que l'any 1996 REBIUN va publicar al document *Indicadores de rendimiento para la Evaluación de Bibliotecas Universitarias: una guía para medir la Calidad* i on s'establien un conjunt d'indicadors (20), la relació dels quals està disponible en l'Annex 2 d'aquest projecte.

Proposta de sistema d'indicadors de l'SBD

Els únics indicadors de l'SBD publicats són els 4 indicadors de qualitat que apareixen a la *Carta de serveis de les biblioteques de la UPC: Les biblioteques són teves! Aprofita-les i ajuda'ns a millorar-les*, publicada el setembre de 2001:

“Hem triat uns indicadors per mesurar el nivell de compliment dels nostres compromisos de servei. Aquests indicadors són:

- El nivell de satisfacció dels usuaris en les visites a les biblioteques (segons la darrera enquesta bianual de satisfacció que el Servei de Biblioteques i Documentació fa als seus usuaris, el nivell de satisfacció fins ara és de 4'48 sobre 6)
- El nivell de qualitat en l'atenció als usuaris (segons la darrera enquesta bianual de satisfacció que el Servei de Biblioteques i Documentació fa als seus usuaris, el nivell de satisfacció fins ara el 85% dels usuaris es considera ben atès)
- El percentatge de demandes d'informació ateses en un termini no superior a 48 hores
- El nombre de queixes rebudes per escrit al llarg d'un any i les millores introduïdes.”

Es proposa definir una llista estable d'indicadors que constitueixin una eina que permeti mesurar el grau de compliment dels objectius, la satisfacció dels usuaris i, en definitiva, valorar l'evolució del Servei:

- Cada indicador avalua la qualitat del rendiment general de la biblioteca o la qualitat d'una activitat o servei específic. Amb tot, en alguns casos un indicador pot combinar aspectes diversos del servei bibliotecari. Per exemple, la “disponibilitat” tracta d'avaluar la qualitat de la col·lecció, així com també la precisió del catàleg i de l'ordenació a les prestatgeries.

- El sistema d'indicadors que s'adopti ha d'oferir, de forma ràpida i sense grans esforços, dades globals per al conjunt del Servei i dades individuals per biblioteca, a més de l'anàlisi comparativa i d'evolució entre biblioteques.
- Es proposa un conjunt d'indicadors quantitius i qualitius estructurats en els 3 àmbits que els estudis de REBIUN estableixen com els 3 factors sintètics de qualitat
 - o recursos econòmics
 - o oferta de serveis
 - o demanda / ús de serveis
- Una part destacada dels indicadors han de fer referència a aspectes qualitius que permetin establir el grau de compliment en els objectius vinculats al desenvolupament del model CRAI: accions que desenvolupen les biblioteques en l'entorn d'aprenentatge (mesura del paper actiu), participació en projectes docents, d'investigació i aprenentatge (mesura del paper participatiu), accions específiques en el desenvolupament dels perfils professionals i de competències dels bibliotecaris (mesura d'adaptació als nous requeriments del model de competències), accions de canvi organitzatiu i de convergència amb altres serveis de la universitat (mesures de gestió del canvi), grau d'integració dels recursos, etc.

En aquest sentit algunes biblioteques (bàsicament de l'àmbit anglosaxó) han començat a recollir indicadors que van en aquesta línia:

- Projectes comuns biblioteca / línies d'investigació.
- Projectes comuns biblioteca/ docència.
- Nombre de projectes culturals amb participació de la biblioteca.

A continuació, es fa una primera proposta orientativa d'indicadors de l'SBD que inclou la totalitat dels indicadors establerts per REBIUN¹⁹ i que s'estructura d'acord amb els 3 factors sintètics de qualitat també desenvolupats per REBIUN.

Inicialment, no es veu la utilitat d'establir indicadors teòricament molt apropiats si no es disposen de les dades necessàries per calcular-los.

Cal tenir present l'especial problemàtica de l'establiment d'indicadors referents a recursos electrònics degut a la problemàtica de la recollida de dades estadístiques.

¹⁹ La relació dels indicadors de REBIUN està disponible en l'Annex 2 del projecte.

SISTEMA D'INDICADORS DE L'SBD

RECURSOS ECONÒMICS

1.	Despesa en monografies per usuari potencial	Inversió en fons bibliogràfics (euros) – Monografies Total usuaris potencials
2.	Despesa en subscripcions a revistes en paper per usuari potencial	Inversió en fons bibliogràfics (euros) – Subscripcions a revistes Total usuaris potencials
3.	Despesa en subscripcions a revistes electròniques per usuari potencial	Inversió en fons bibliogràfics (euros) – Subscripcions a revistes electròniques Total usuaris potencials
4.	Despesa en subscripcions a llibres electrònics per usuari potencial	Inversió en fons bibliogràfics (euros) – Subscripcions a llibres electrònics Total usuaris potencials
5.	Despesa en bases de dades per usuari potencial	Inversió en fons bibliogràfics (euros) – Bases de dades Total usuaris potencials
6.	Cost per sessió – recursos electrònics	Cost total del recurs per nombre de sessions realitzades
7.	Cost per cerca – recursos electrònics	Cost total del recurs per nombre de cerques realitzades
8.	Cost per document descarregat – recursos electrònics	Cost total del recurs per nombre de descàrregues d'articles del paquet
9.	Despesa en altres materials per usuari potencial	Inversió en fons bibliogràfics (euros) – Altres materials Total usuaris potencials
10.	Despesa en personal bibliotecari per usuari potencial	Cost del personal bibliotecari (euros) Total usuaris potencials
11.	Despesa en personal tècnic especialista en biblioteques per usuari potencial	Cost del personal tècnic especialista en biblioteques (euros) Total usuaris potencials
12.	Despesa en personal administratiu per usuari potencial	Cost del personal administratiu (euros) Total usuaris potencials
13.	Despesa en personal TIC per usuari potencial	Cost del personal TIC (euros) Total usuaris potencials
14.	Despesa en becaris per usuari potencial	Cost dels estudiants / becaris (euros) Total usuaris potencials
OFERTA DE SERVEIS (F2)		
15.	Disponibilitat diària	Dies d'obertura anual
16.	Disponibilitat horària	Hores d'obertura setmanal
17.	Disponibilitat espacial	Superfície (metres quadrats) Total usuaris potencials
18.	Disponibilitat de llocs de lectura	Llocs de lectura Estudiants 1er i 2n cicle Estudiants 3r cicle
19.	Disponibilitat d'espais per Emmagatzematge de fons	Prestatgeries (metres lineals) – Lliure accés Prestatgeries (metres lineals) – Dipòsits Total usuaris potencials
20.	Disponibilitat d'ordinadors	PCs i terminals (inclosos PCKar) ús públic Total usuaris potencials
21.	Disponibilitat d'altres equips	Lectors i reproductors diversos Total usuaris potencials
22.	Disponibilitat de personal	Personal – bibliotecari Personal – tècnic especialista en biblioteques Personal – TIC Personal – estudiants/becaris Total usuaris potencials
23.	Disponibilitat de recursos:	Monografies – Volums a 31/12

	Monografies	Total usuaris potencials
24	Disponibilitat de recursos: Revistes en paper	Revistes en paper – Títols a 31/12 Total usuaris potencials
25	Disponibilitat de recursos: Revistes electròniques	Publicacions periòdiques – Revistes electròniques Número de revistes electròniques en serv. Remots Número de revistes electròniques en serv. Locals Total usuaris potencials
26	Disponibilitat de recursos: Bases de dades	Bases de dades accessibles Total usuaris potencials
27	Disponibilitat de recursos: Material no llibre	Material no llibre a 31/12 – Mapas Material no llibre a 31/12 – Fotografies i diapositives Material no llibre a 31/12 – Registres sonors Material no llibre a 31/12 – Vídeos Material no llibre a 31/12 – CD-ROM Total usuaris potencials
28	Increment d'oferta: Monografies	Monografies – Total Total usuaris potencials
29	Increment d'oferta: Revistes	Publicacions periòdiques – Curs de recepció – Total Total usuaris potencials
30	Increment d'oferta: Material no llibre	Material no llibre ingressat – CD-ROM Material no llibre ingressat – Mapas Material no llibre ingressat – Fotografies y diapositives Material no llibre ingressat – Registres sonors Material no llibre ingressat – Vídeos Total usuaris potencials
31	Increment d'oferta: Bases de dades	Bases de dades accessibles – Des de biblioteques Bases de dades accessibles Número de bases de dades en inst. localment Total usuaris potencials
32	Increment d'oferta: Revistes electròniques	Publicacions periòdiques – Revistes electròniques Total usuaris potencials
33	Disponibilitat de registres informatitzats	Registres bibliogràfics informatitzats - Volums Total usuaris potencials
34	Proporció de volums informatitzats	Registres bibliogràfics informatitzats - Volums Monografies – Volums a 31/12
DEMANDA / ÚS DE SERVEIS		
35	Ús físic de les biblioteques	Entrades a les biblioteques Total usuaris potencials
36	Ús del préstec	Préstecs domiciliaris Total usuaris potencials
37	Intensitat d'ús	Entrades a les biblioteques Préstecs domiciliaris
38	Ús del catàleg	Consultes al catàleg Total usuaris potencials
39	Ús de la pàgina web	Visites a Bibliotècnica Total usuaris potencials
40	Percentatge d'usuaris que es connecten als recursos electrònics	Consultes a recursos electrònics Total usuaris potencials
41	Percentatge de sessions per accés remot (PAPI)	Accessos remots Total usuaris potencials
42	Ús de consultes a revistes electròniques	Consulta de revistes electròniques Total usuaris potencials
43	Ús de consultes a llibres electrònics	Consulta de llibres electrònics Total usuaris potencials
44	Ús de consultes a bases de dades	Consulta de bases de dades Total usuaris potencials
45	Nombre de documents descarregats en text complet per sessió	Consulta de documents descarregats Total usuaris potencials

46	Tassa de recursos no utilitzats (per paquet de revistes electròniques)	Nombre de revistes del paquet no descarregades (cap article) per nombre de revistes que ofereix el paquet
47	Ús del préstec interbibliotecari: Llibres i articles	Préstec Interbibliotecari: documents obtinguts d'altres biblioteques – Articles – Espanya Préstec Interbibliotecari: documents obtinguts d'altres biblioteques – Articles – Estranger Préstec Interbibliotecari: documents obtinguts d'altres biblioteques – Llibres – Espanya Préstec Interbibliotecari: documents obtinguts d'altres biblioteques – Llibres – Estranger Estudiants 3er.cicle Professors

ELS ESTÀNDARDS

Context

Actualment l'SBD no té establert un sistema d'estàndards de qualitat, només la BRGF disposa d'un conjunt d'estàndards específics pel Servei de recerca d'informació.

A nivell espanyol, i a partir de les darreres acreditacions realitzades per ANECA en l'àmbit bibliotecari, es fa evident la necessitat de disposar d'uns estàndards actualitzats que estableixin pautes de qualitat en determinats serveis.

Proposta

Establir els estàndards quantitius i, principalment, qualitius de l'SBD que serveixin, no com a norma ni eina de control, sinó com a referent.

- quantitius = ràtios de dades estadístiques / indicadors
- qualitius = catàleg de bones pràctiques a les biblioteques de la UPC

Fent especial incidència en el desenvolupament d'alguns elements que actualment encara no estan disponibles i que s'haurien de desenvolupar de forma prioritària: catàleg de serveis, política de col·leccions, etc.

Normes i referents "de qualitat"

En el context de les biblioteques universitàries espanyoles (REBIUN) hi ha establerts:

- Les *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas. Documento de trabajo* publicades per REBIUN l'any 1997 (i no actualitzades).
- Els estàndards bàsicament "quantitius" a partir de paràmetres establerts segons les dades de l'*Anuario de las bibliotecas universitarias y científicas españolas 2003*.

En l'àmbit internacional hi ha bàsicament tres associacions que han elaborat documents amb pautes i propostes concretes sobre estàndards i catàlegs de bones pràctiques:

- ACRL (Association of College & Research Libraries) - Standards For Libraries in Higher Education
- SCONUL (Standing Conference of National and University Libraries)
- CAUL (Council of Australian Librarians)

Els estàndards

Els estàndards o pautes de desenvolupament són criteris de referència; dades contra les quals es comparen els resultats. El diccionari defineix estàndard com allò que "és susceptible de designar una mesura mitjançant la qual hom jutja quelcom com a autèntic, bo o adequat". Els estàndards són mesurables, executables i estan directament relacionats amb les metes; han d'aportar una guia per a les accions del present i, al mateix temps, han de ser suficientment flexibles per permetre el desenvolupament futur.

Alguns estàndards són simples pautes d'actuació, i d'altres combinen l'avaluació qualitativa amb les fórmules quantitatives. En qualsevol cas, perquè siguin efectius han de ser consensuats i han d'assenyalar les desviacions més significatives, així com les seves possibles causes.

Els usuaris, institucions i personal dels serveis bibliotecaris tenen un conjunt d'expectatives sobre els estàndards de servei que la biblioteca ha d'oferir. Així, per exemple, el temps per processar noves adquisicions, el temps de lliurament d'un llibre reservat, la satisfacció d'un préstec bibliotecari, la devolució d'un llibre a les prestatgeries, els llibres disponibles per als estudiants o els horaris d'obertura són exemples d'estàndards de servei. Aquests han d'estar especificats a fi de permetre un adequat seguiment i control per assegurar que les expectatives, tant dels usuaris com del personal directiu dels serveis bibliotecaris, són compatibles.

Els estàndards en la gestió i els serveis bibliotecaris proporcionen una bona base per a la planificació però no són "plans", sinó senzillament un mitjà per definir un servei acceptable, així doncs, actuen com a orientació. A aquest fet cal afegir alguns dels "problemes" vinculats als estàndards: la majoria són essencialment descriptius, prescriuen objectius quantitius que sovint estan formulats de manera arbitrària i només són vàlids en un context determinat i molt acotat, a més, els estàndards, en alguns casos poden desmotivar l'experimentació.

REBIUN i els estàndards quantitius

Actualment, en l'àmbit espanyol, no hi ha establerts estàndards de qualitat, per aquest motiu alguns experts afirmen que la certificació dels serveis bibliotecaris no funciona perquè no es disposen d'estàndards amb els quals contrastar la realitat.

L'únic conjunt de pautes (purament quantitatives) són les que REBIUN ha establert en un estudi publicat el 2003²⁰ i on s'estableixen uns "valors de referència" per a cadascun dels 3 clústers en què s'han dividit les biblioteques universitàries d'acord amb el nombre d'alumnes de la universitat (<17.000 alumnes, 17.000–40.000 alumnes; >40.000 alumnes)

Per al clúster 3 integrat per les universitats d'entre 17.000 a 40.000 alumnes en el qual es troba la UPC, s'han establert els següents valors:

²⁰ Proyecto "Desarrollo de nuevos instrumentos de medición de la calidad de las bibliotecas universitarias españolas". Universidad Autónoma de Madrid. 2003 <<http://biblioteca.uam.es/paginas/medicion-calidad.htm>>

Tabla 19 Indicadores cuantitativos para los centros medianos (Grupo E1)

Recursos Económicos						
Gasto en monografías por usuario potencial 2000-2002	Gasto en suscripciones por usuario potencial 2000-2002	Gasto en base de datos por usuario potencial 2000-2002	Gasto en otros materiales por usuario potencial 2000-2002	Gasto en personal técnico por usuario potencial 2000-2002	Gasto en personal administrativo por usuario potencial 2000-2002	Gasto en becarios por usuario potencial 2000-2002
32,78 €	41,18 €	7,97 €	39,53 €	47,42 €	56,93 €	9,14 €

Oferta												
Días de apertura anual	Horas de apertura semanal	Disponibilidad espacial/usuario	Puestos de lectura/usuario	Espacios para almacenamiento de fondos/usuario	Ordenadores/usuario	Otros equipos/usuario	Personal/usuario	Monografías/usuarios	Revistas/usuario	Material no librando por usuario	Bases de datos usuario	Revistas electrónicas usuario
253	62	0,4529	0,0889	0,6946	0,0050	0,0054	0,0039	14,2963	0,6066	3,1037	0,0048	0,0885

Demanda						
Uso físico de la biblioteca / usuario 2000-2002	Uso del préstamo / usuario 2000-2002	Intensidad de uso 2000-2002	Uso de consultas bases de datos / usuario 2000-2002	Uso de la página web / usuario 2000-2002	Uso del catálogo / usuario 2000-2002	Uso del préstamo interbibliotecario: Artículos y libros 2000-2002
94,90	11,61	20,77	13,75	13,09	16,33	24,07

Biblioteca UAM.

Proyecto "Desarrollo de nuevos instrumentos de medición de la calidad de las bibliotecas universitarias españolas".

Estàndards (quantitatius i qualitius) de l'SBD

La proposta de desenvolupament dels estàndards qualitius i quantitatius de l'SBD té com a base el desenvolupament previ del sistema d'estadístiques i indicadors. Es tracta de crear un document elaborat i consensuat per totes les biblioteques i que en cap cas s'ha de considerar com a normatiu. Els estàndards de qualitat de l'SBD s'han de centrar en els aspectes qualitius i han de recollir, de forma sintètica, les "bones pràctiques" a les biblioteques de la UPC. El document, d'accés exclusiu pel personal UPC, ha de servir com a referent de pautes de qualitat.

Facilitarà disposar de pautes sistematitzades que permetin aplicar criteris de qualitat comuns i, sobretot, compartir bones pràctiques entre les biblioteques.

En principi, es proposa una única estructura que barregi aspectes quantitatius i qualitius, però també podria establir-se una doble estructura. Es podrien utilitzar com a referència els criteris establerts per l'ACRL²¹, els estudis de REBIUN, i també les pautes establertes per l'ANECA per a l'avaluació de les sol·licituds del Certificado de Calidad de las bibliotecas:

- **Planificació:** la biblioteca ha de tenir establerta la missió i els objectius que han de servir com a marc en les seves activitats; la missió i els objectius han de ser

²¹ *Standards for Libraries in Higher Education*. American Library Association, 2004. Disponible a: <<http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardslibraries.htm>>

compatibles amb els de la pròpia institució; la valoració de la qualitat i l'efectivitat han d'estar vinculades amb la missió i objectius de la institució; per tal de construir els serveis en el context de la institució, la biblioteca ha d'estar involucrada en la missió i objectius de la institució.

- **Avaluació:** l'avaluació, que s'ha de focalitzar en la detecció del compliment de la missió de la biblioteca, requereix la implicació de les diferents categories d'usuaris, però també una mostra dels usuaris que no utilitzen la biblioteca. Les enquestes (que s'han de portar a terme tenint en compte el ritme del curs acadèmic) i els suggeriments dels usuaris són un element clau, i s'han de dissenyar seguint unes pautes que permetin treure el màxim profit dels resultats.
- **Avaluació dels resultats (*Outcomes assessment*):** la valoració de resultats és clau per saber si la biblioteca aconsegueix els seus objectius. Ha de tenir en compte la cada vegada més gran dependència de les TIC i dels recursos en línia, l'increment de la responsabilitat de formar els estudiants en les habilitats informacionals, i els canvis que s'estan produint en els sistemes de comunicació científica.

L'avaluació dels resultats ha de tenir presents elements com: el coneixement, per part del personal de la biblioteca i els òrgans de govern de la universitat de la missió de la biblioteca, la revisió periòdica de la missió de la biblioteca, la incorporació de la missió de la universitat en els objectius de la biblioteca, l'establiment d'un sistema d'avaluació del seu rendiment, l'ús de dades estadístiques, l'establiment d'indicadors de rendiment, la comunicació eficaç dels resultats a la institució, la identificació i implementació de millores, l'ús d'eines de col·laboració i comparació com el *benchmarking*.

- **Serveis:** serveis a l'usuari amb la millora de la qualitat dels paràmetres i atributs propis de cada servei ofert amb rapidesa, accessibilitat, facilitat, fiabilitat, valor afegit, etc.

Cal desenvolupar d'un catàleg exhaustiu de serveis i cal establir, mantenir i avaluar serveis de qualitat (inclosos el serveis no presencials) que donin suport a les activitats de docència, aprenentatge i recerca. Els serveis de referència²² són

²² En l'àmbit específic dels serveis de referència la BRG ha establert els *Estàndards del Servei de recerca d'informació* on s'estableixen 8 atributs de qualitat cadascun dels quals s'associa amb un o més processos clau i un seguit d'estàndards a assolir: accessibilitat – accés al servei; acompliment d'expectatives – entrevista amb l'usuari; pertinència, concreció, exhaustivitat – formulació de la demanda d'informació i estratègia de cerca; rapidesa – establiment de terminis de resposta; fiabilitat, veracitat – elecció de les fonts d'informació; llegibilitat, format, imatge – edició del document de resposta; avaluació, millora – recollida i anàlisi estadística; visibilitat – elaboració de memòries.

un element clau, i han de ser atesos per personal bibliotecari qualificat sobretot en els horaris de més demanda.

- **Formació d'usuaris (alfabetisme informacional):** actualment, l'alfabetisme informacional (*information literacy*) és un tema "de moda" en l'àmbit bibliotecari i pràcticament la totalitat dels organismes professionals d'àmbit mundial han establert pautes i estàndards per a la seva implantació. Pel que fa a l'avaluació, i tot i que les biblioteques contribueixen en diferents resultats institucionals, és sobretot l'impacte dels programes de formació en habilitats informacionals els que s'han connectat més directament amb els resultats d'aprenentatge dels estudiants.
- **Política de gestió i desenvolupament de les col·leccions**²³: ha d'existir una política definida i explícita de desenvolupament de la col·lecció que ha de cobrir els dos aspectes principals: el pressupostari i la determinació de les prioritats definint clarament què es col·lecciona i què no. En la política de desenvolupament és important també incorporar materials que "marquin diferències" respecte a les col·leccions que es poden trobar en molts altres centres, és a dir, tenir en compte el valor d'una col·lecció que compti amb llibres rars i les col·leccions pròpies de la universitat: els materials d'arxiu, les tesis, els *e-prints*, els objectes digitals i els materials docents.
- **Accés – disponibilitat:** horaris d'obertura amplis, adequació dels espais, accés al catàleg, a les col·leccions físiques i a les col·leccions electròniques, adaptació i adequació a l'*e-learning*.
- **Personal:** desenvolupament d'un catàleg de competències i de plans de formació continuada.
- **Instal·lacions:** espais, senyalització i equipament indicats per al treball individual i en grup, condicions de temperatura.
- **Comunicació i cooperació:** comunicació interna i amb les unitats del campus, cooperació (en el cas que no hi hagi integració) entre la biblioteca i l'àrea TIC per disposar de suficient suport tècnic, xarxa de campus amb capacitat per prestar serveis en línia amb resposta eficient, accés remot als recursos des de fora dels campus.

²³ Un exemple de document que recull la política de col·leccions: The University of Sheffield Library. *Collection Development & Information Services Policy*. April 2002. <<http://sfef.ac.uk/library/libdocs/cdp20002.pdf>>

- **Administració i pressupost:** reglaments establerts i comissions actives, gestió efectiva del pressupost i llibertat per administrar-lo.

5

ELS PROCESSOS

Context

Les diferents biblioteques de la UPC tenen establerts i normalitzats els seus processos. Per a la convocatòria de certificació de l'ANECA de l'any 2004, l'SBD va dissenyar un model normalitzat de procés i va crear una base de dades Lotus Notes on, de forma descentralitzada, les diferents biblioteques van incorporar-hi alguns dels seus processos.

Proposta

Es proposa el disseny d'un mapa de processos de l'SBD i la millora de l'actual base de dades que els gestiona. Per això caldrà:

- Definir de forma consensuada el mapa de processos estratègics i operatius de l'SBD.
- Normalitzar, documentar (amb els seus corresponents diagrames de flux) i estandarditzar la totalitat dels processos.
- Incloure en una aplicació (base de dades) disponible a la Intranet la totalitat dels processos.
- Triar una metodologia per a la millora dels processos.

Els processos

Una de les bases de la teoria moderna de la gestió de la qualitat és la consideració de què tot el funcionament d'una organització és una xarxa de processos. El diccionari defineix un procés com una acció explícita que comprèn diferents etapes.

El procés és la forma natural d'organitzar el treball. No hi ha una interpretació homogènia sobre l'abast dels processos. Depenent de la consideració dels *inputs* i els *outputs*, i fins i tot fent activitats idèntiques, cada organització pot definir de diferent manera un procés i les parts que l'integren. Allò important és adoptar un determinat criteri en l'organització i mantenir-lo al llarg del temps, perquè uns processos són més eficaços que altres depenent de com s'organitzin i de com s'executin.

Els processos solen dividir-se en dos grans grups:

- Processos estratègics: són els que s'orienten a "marcar el rumb" de l'organització.
- Processos operatius: permeten caminar cap a l'estratègia definida. Alhora es divideixen en processos fonamentals, clau o bàsics i processos de suport.

És important l'aplicació de metodologies de gestió i millora de la qualitat dels processos per identificar i estandarditzar els processos així com introduir una dinàmica de prevenció d'errors i millora contínua.

Els processos a l'SBD

El fet que l'SBD disposi de diferents punts de servei geogràficament dispersos fa més complexa la tasca de gestió i requereix un alt grau d'estandardització dels processos.

Es proposa el disseny d'un mapa de processos de l'SBD i la millora de l'actual base de dades que els gestiona, adoptant alguns dels elements propis de la gestió per processos consistents en:

- Identificar els processos fonamentals clau i construir un mapa de processos de l'SBD que doni una visió de la cadena de processos clau i identifiqui tot el conjunt de la resta de processos, tant els estratègics com els de suport.
- Documentar o "mapejar" de forma normalitzada els processos, identificant els subprocessos i les seves parts i reproduint-los en un diagrama de flux per disposar d'una guia detallada de les etapes que el componen.
- Incloure tots els processos (ja siguin estratègics o operatius) en una aplicació accessible des de la Intranet de l'SBD, que faciliti la seva gestió i recuperació i que millori les prestacions de la base de dades de Lotus Notes utilitzada actualment.
- Triar una metodologia de millora dels processos per a la seva anàlisi, mesura i millora. Actualment, una de les metodologies emprada amb èxit per moltes empreses és SEIS SIGMA, una metodologia que permet identificar i corregir els processos no centrats i/o dispersos. Aquesta metodologia parteix de la base que reduir la variabilitat és el mateix que millorar el procés, amb la qual cosa s'aconsegueix:
 - Processos que es poden predir
 - Reducció de costos i de defectes
 - Usuaris més satisfets

EL BENCHMARKING**Context**

L'SBD té tradició d'analitzar l'entorn per captar oportunitats i adaptar les bones pràctiques d'altres biblioteques universitàries.

Experiències com les realitzades amb la biblioteca del TCD (Trinity College de Dublin) o, darrerament, l'experiència de l'intercanvi amb la HUT (Helsinki University of Technology) han resultat molt profitoses.

Actualment es fa *benchmarking* aprofitant les oportunitats que han anat sorgint.

Proposta

Es proposa consolidar el *benchmarking* com una eina excel·lent per incorporar de forma efectiva bones pràctiques.

Normes i referents “de qualitat”

- SCONUL (Standing Conference of National and University Libraries) – Benchmarking group.
- CAUL (Council of Australian Librarians) – Benchmarking experiences.

El benchmarking

Benchmarking és un terme anglès que s'utilitza per referir-se a una tècnica de gestió empresarial que persegueix la identificació de les millors pràctiques en altres organitzacions amb l'objectiu d'aprendre, adaptar i implantar mètodes ja provats que han donat bons resultats.

El *benchmarking* (una possible traducció del terme al català seria “anàlisi tècniques competitives”) equival a adoptar les millors pràctiques conegudes en un camí que porta a l'excel·lència. No es tracta simplement de copiar productes o serveis, sinó d'aprendre polítiques, sistemes, activitats o habilitats, en definitiva, aprendre com fer les coses millor.

El *benchmarking* subministra exemples de bones pràctiques, facilita la presa de decisions i afavoreix una actitud receptiva a noves idees, a la vegada que desenvolupa una més gran sensibilitat cap a la importància de la cultura organitzacional orientada al canvi i, sobretot, a l'aprenentatge.

Donat que allò que principalment proporcionen les biblioteques són serveis, i aquests es poden considerar com a seqüències de processos, el *benchmarking* resulta una eina idònia per analitzar-los per la seva orientació a processos i a descobrir les millors pràctiques de realització d'aquests processos.

Aplicació del *benchmarking* a l'SBD

L'SBD pot adaptar el *benchmarking* com un mecanisme de cooperació i col·laboració entre biblioteques de cara a compartir informació per millorar els seus processos. D'alguna manera, l'estudi de *benchmarking*, facilita l'establiment d'una mesura de l'excel·lència que pot utilitzar-se com a estàndard comparatiu.

Donat que el punt de partida del *benchmarking* són els processos, abans d'encetar aquest projecte cal haver treballat el mapa de processos de l'SBD, per a partir d'això analitzar possibles actuacions.

El *benchmarking* requereix una inversió de temps i de diners (cerca i recollida d'informació, anàlisis dels processos, visites a altres organitzacions, adaptació de les pràctiques a l'organització,...), per això és important enfocar-lo a aquells processos considerats clau per l'SBD.

Metodologia per a l'aplicació del *benchmarking* a l'SBD ²⁴:

- detecció de la necessitat de canvi/millora
- identificació dels processos clau
- documentació/diagrama de processos i subprocessos
- identificació dels factors clau d'èxit
- mesura dels factors clau d'èxit
- anàlisi dels resultats/identificació de les diferències de rendiment: identificar quina organització obté el millor rendiment en els indicadors seleccionats.
- selecció dels "socis"
- identificació de les millors pràctiques

Una vegada realitzada l'adaptació de les millors pràctiques s'han de portar a terme un pla de millores on hi figurin els següents aspectes:

- accions detallades
- dates límit d'implantació de les millores
- responsabilitats concretes
- objectius mesurables

²⁴ Kinnell, Margaret; Garrod, Penny. "Benchmarking and its relevance to the library and information sector". 1995

El *benchmarking*, a més de la mesura que indica excel·lència en una determinada funció o procés, serveix per identificar les pràctiques que han portat a aconseguir aquest nivell d'excel·lència.

Interessen bàsicament dos tipus de *benchmarking*, l'estratègic (consisteix en millorar els factors crítics d'èxit, els considerats clau per a la satisfacció de l'usuari), i el funcional (estretament lligat a processos interns, el seu objectiu és optimitzar els factors que eleven el grau de satisfacció de l'usuari).

Alhora, es pot fer *Benchmarking* intern: en aquest sentit resulta interessant aprendre de les pròpies biblioteques del sistema i de les unitats de la universitat, o bé *Benchmarking* extern: identificar les institucions més eficients del sector i analitzar els seus factors d'èxit.

Tot i que hi ha possibles elements en contra, com la por als rànquings i les comparacions o la manca de tradició per utilitzar els indicadors com a base per estudis de *benchmarking*, les eines de mesura del rendiment normalitzades (encara no gaire esteses ni automatitzades) poden servir de base per establir comparacions entre institucions a partir de les quals fer *benchmarking*, però no s'ha d'identificar-lo amb comparació de dades.

Àrees “susceptibles” per fer *benchmarking* i possibles *partners*

La tradició de l'SBD en l'assistència a congressos i jornades d'àmbit nacional i internacional ha donat com a fruit adquirir i compartir nous coneixements entre els professionals de les biblioteques, i també establir contactes per a l'intercanvi professional.

A partir de la selecció de factors que actualment l'SBD considera crítics: dipòsits, serveis de referència, centralització de les adquisicions, bibliotecaris temàtics, serveis de suport o l'aprenentatge en l'EEES, caldrà analitzar i seleccionar aquells centres referents en aquests àmbits dels quals es pugui aprendre.

En aquest sentit, l'IATUL (International Association of Technological University Libraries) i les seves conferències anuals, es presenten com un bon marc per al desenvolupament professional, i l'establiment de contactes per a possibles col·laboracions.

L'OPINIÓ DE L'USUARI: LibQUAL+

Context

L'SBD té una llarga trajectòria en l'ús de mecanismes per a conèixer el grau de satisfacció dels usuaris en relació als serveis i recursos que s'ofereixen. Com a eina s'utilitzen bàsicament les enquestes.

Proposta

- Reforçar els mecanismes de comunicació, de percepció de necessitats i de satisfacció dels usuaris.
- Analitzar la filosofia que hi ha al darrera de LibQUAL+, una eina que permet observar la qualitat dels serveis a partir de les dades obtingudes de la percepció que els usuaris tenen d'aquests.

L'opinió de l'usuari

El concepte de "satisfacció de l'usuari" apareix sempre vinculat al d'avaluació i qualitat, perquè la utilitat de la satisfacció utilitzada com a mesura és innegable. Les definicions de "satisfacció de l'usuari" proposades en la literatura professional constaten la presència de quatre elements: el primer, les necessitats, considerades com allò que l'usuari hauria de tenir; el segon, el desig, allò que l'usuari voldria tenir; el tercer, la demanda efectuada, i per últim, la utilització mateixa de la biblioteca.

L'ús de les enquestes de valoració, s'ha convertit en una de les eines bàsiques per a conèixer, de primera mà, el grau de satisfacció i l'acompliment de les expectatives dels usuaris.

Constantment s'endega la discussió sobre la dificultat d'avaluar les necessitats d'informació que tenen els usuaris pel desconeixement que tenen de les mateixes, la qual cosa obstaculitza també la mesura de la seva satisfacció. Evidentment, l'usuari que desconeix quina és la seva necessitat d'informació, difícilment tindrà expectatives que condicionin negativament la prestació dels serveis i, per tant, el seu grau de satisfacció.

La qualitat dels serveis des de la perspectiva de l'usuari: LibQUAL+

LibQUAL+ és un projecte desenvolupat per l'ARL (Association of Research Libraries) en col·laboració amb la Universitat de Texas per definir i mesurar la qualitat dels serveis bibliotecaris des de la perspectiva dels usuaris. És un projecte basat en el model SERVQUAL (una enquesta d'investigació de mercats molt utilitzada en el sector privat) que es basa en la percepció que els usuaris tenen dels serveis que ofereixen les biblioteques com a forma de determinar la seva qualitat.

LibQUAL (després LibQUAL+) es va posar en marxa l'any 1999, en resposta al desig de trobar mètodes alternatius d'avaluació dels serveis bibliotecaris. Actualment hi ha 204 biblioteques participant en el projecte: biblioteques públiques, universitàries, mèdiques, etc., bàsicament dels Estats Units, Canadà i Regne Unit. LibQUAL+ disposa de versions en anglès, francès, suec i alemany, però no ha estat traduït al castellà.

LibQUAL+ desenvolupa un protocol, basat en el web per avaluar la qualitat dels serveis bibliotecaris i identificar així, les millors pràctiques per facilitar l'ús més adient dels recursos escassos a través de la comparació creuada entre institucions.

El més important amb LibQUAL+ és que crea una cultura de serveis basats en els *inputs* dels usuaris. El nucli del programa és una enquesta que mesura l'efectivitat dels serveis i la satisfacció de l'usuari a partir d'un qüestionari de 22 preguntes amb la suficient *granularitat* per a ser utilitzat localment.

El procediment per part de la biblioteca és l'elecció d'un número aleatori d'usuaris amb adreça de correu electrònic als quals se'ls envia el qüestionari, que una vegada complimentat, es reenvia directament al servidor central de LibQUAL+ en una base de dades.

LibQUAL+ se centra en la percepció de l'usuari sobre l'excel·lència del servei, el nivell actual del servei, i el nivell mínim acceptable. L'instrument d'avaluació es basa en la Teoria d'interval·ls en la qualitat del servei, desenvolupada en el sector privat dintre d'un grup d'investigació de mercats als anys 80, per Parasuraman, Szeithaml i Berry (1985)²⁵. Mesura la distància entre un nivell mínim acceptable i el nivell desitjat i estableix zones de tolerància: àrees que es troben entre l'excel·lència i el nivell mínim acceptable en la percepció del servei (els resultats de la percepció s'haurien de situar dintre de la zona de tolerància). La base de l'anàlisi de la qualitat del servei és el forat (*gap*) que hi ha entre el nivell real i el mínim òptim.

LibQUAL+ permet generar una gran varietat de quadres i gràfics que faciliten la comprensió dels resultats.

En moltes de les biblioteques que utilitzen LibQUAL+ el nivell de resposta dels usuaris no és gaire elevat; moltes institucions es mouen entorn un 20% de participació (per exemple, a les biblioteques de la Washington State University no passen d'un 16%), per això, algunes institucions han establert incentius per fomentar la participació dels usuaris: regal de targetes-moneder per a fotocòpies, lliurament de bons d'obtenció de documents, assistència especial per localitzar la informació, etc.

²⁵ Parasuraman,A; Szeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Màrqueting* 70(3) Fall. 201-230.

I també s'ha fet difusió dels resultats per tal que els participants siguin conscients dels resultats, i d'aquesta manera es fomenti més la participació. La biblioteca de la Universitat de Washington, per exemple, ha penjat pòsters que, amb el nom de "*We hear you*" (t'escoltem), fan un resum gràfic dels resultats de les enquestes. Aquesta iniciativa ha tingut una acollida molt positiva.

Alguns sectors crítics amb LibQUAL+ relativitzen els resultats i apunten que cal anar molt en compte a l'hora d'utilitzar-los per a la planificació estratègica, l'avaluació continuada, o per establir canvis significatius en l'oferta de serveis.

Critiquen la fe cega que alguns professionals demostren envers LibQUAL+ amb afirmacions com la següent: "només els usuaris poden jutjar la qualitat; la resta de judicis són essencialment irrellevants"²⁶.

Així doncs, el debat entorn si els usuaris saben el que necessiten a més de saber el que volen està obert.

Per al sector crític, LibQUAL+ és una bona eina per mesurar la percepció dels usuaris, però no un bon indicador de la qualitat dels serveis de la biblioteca, perquè l'avaluació d'un servei requereix expertesa (conèixer el servei) i objectivitat, dues condicions que sovint no es compleixen en els enquestats. Tot i que les enquestes donen una informació valuosa sobre la percepció que els usuaris tenen dels serveis, aquesta informació mai pot substituir els estàndards objectius basats en el coneixement dels professionals ni l'avaluació experta de resultats objectius.

En molts casos l'èmfasi en la percepció dels usuaris està legitimada, per exemple, la percepció dels estudiants és molt important en relació a les característiques no-professionals de la biblioteca, sobretot en la valoració de la biblioteca com a un espai per estudiar: horari d'obertura apropiat, personal amable, etc.

L'aplicabilitat de LibQUAL+ a l'SBD

Actualment LibQUAL+ només s'utilitza en biblioteques de l'àmbit anglosaxó i en algunes biblioteques universitàries alemanyes. Per tant, no hi ha una versió en castellà ni, de moment, cap universitat espanyola l'utilitza. Els plantejaments de LibQUAL+ són interessants però només té sentit utilitzar aquesta eina a nivell de consorcis i xarxes, no de forma independent perquè aleshores es perd l'oportunitat de realitzar la comparació creuada entre institucions.

²⁶ Thompson, B. Cook C. "Reability and structure of LibQUAL+ scores: measuring perceived library service quality", Portal: Libraries and Academy, vol 2, n1, p 3-12.

EL MÀRQUETING

Context

Moltes organitzacions, i també és el cas de l'SBD, manifesten que apliquen el màrqueting, però sovint l'única cosa que es fa és publicitat, sense preocupar-se efectivament de conèixer les necessitats del client potencial.

Proposta

Adoptar el màrqueting com a eina necessària per conèixer millor les demandes dels usuaris i treballar en la creació i consolidació de serveis que s'ajustin a aquesta demanda.

El Màrqueting

El terme màrqueting, que va néixer als Estats Units a principis del segle XX, té avui en dia una acceptació universal. Els seus principis s'apliquen no només a empreses o entitats de naturalesa econòmica sinó a tot tipus d'intercanvi, ja sigui de béns, serveis, o idees. Es tracta d'una tècnica de gestió adreçada a estudiar les necessitats d'un mercat per produir, promoure i distribuir els béns o serveis que satisfacin, de forma rendible, les expectatives dels clients.

El màrqueting actua fonamentalment sobre la demanda. Identifica, crea o desenvolupa demanda possibilitant que els desitjos es converteixin en realitat, com si es tractés d'un conte de fades. El màrqueting identifica i crea demanda, però no crea necessitats, encara que se l'acusa, a vegades, de fer-ho. Les demandes han d'existir prèviament, ja sigui de forma manifesta o latent (malauradament el terme "latent" en l'àmbit bibliotecari pren un protagonisme excessiu).

La característica més important del concepte de màrqueting pot resumir-se en l'orientació al consumidor.



L'estratègia del màrqueting específic dels serveis ha de superar les dificultats que suposa la intangibilitat i recolzar-se en els avantatges que pot suposar la relació més directa i personal amb l'usuari (tot i que també cal tenir presents els serveis virtuals ofertats a través la biblioteca digital, per exemple).

Qualitat significa correspondre als desitjos de l'usuari, amb la qual cosa s'evidencia la seva relació amb el màrqueting. Existeixen estretes relacions entre gestió de qualitat i màrqueting. En el màrqueting són essencials la identificació i l'anàlisi de les necessitats dels clients; en la gestió de la qualitat es tracta de respondre a la pregunta de si els productes i serveis responen realment a les expectatives i necessitats dels clients i si ambdues coincideixen entre si.

El màrqueting a l'SBD

Moltes organitzacions manifesten que apliquen el màrqueting, però sovint l'única cosa que es fa és publicitat, sense preocupar-se efectivament de conèixer les necessitats del client potencial.

El concepte de màrqueting situa en el seu centre d'atenció la tasca de captar i analitzar les necessitats del client, per passar després a oferir els productes o serveis adequats. En la gestió de la qualitat es tracta qüestionar i verificar si els productes i serveis oferts responen realment a les necessitats i als desitjos dels usuaris, i si conflueixen ambdues expectatives. En el procés de màrqueting s'utilitzen elements de control, mentre que en la GQ preval l'avaluació, donat que el seu objectiu són evolucions i modificacions més extenses.

Cal que la biblioteca ofereixi el que l'usuari vol, i no pas que l'usuari vulgui el que la biblioteca ofereix. És tracta de produir el que l'usuari demanda, i per això cal identificar prèviament quines són les necessitats dels usuaris.

Amb tot, encara està molt present en les organitzacions l'orientació al producte. Oferir un bon producte és necessari per estimular la demanda, però no és suficient.

L'estudi del comportament del consumidor es deriva del concepte de màrqueting, que se centra en les necessitats del consumidor. Aquest estudi suposa el punt de partida per a l'aplicació del màrqueting donat que difícilment es podrà satisfer de forma efectiva les necessitats de l'usuari (tant actual com potencial) sense un coneixement previ dels productes i serveis que desitja i de les activitats que realitza per adquirir-los.

Una biblioteca que orienta la seva oferta i el servei que presta segons les necessitats dels seus usuaris i a més apliqui criteris de qualitat, registrarà una transformació evident en quant al seu ús i a la imatge que ofereix. Els usuaris li confirmaran, en una

espècie de feedback, que allà es realitza “un bon treball”. D’aquesta manera la biblioteca contribuirà d’una manera decisiva a assegurar la seva pròpia existència. No es tracta només de satisfer els desitjos d’un grup d’usuaris fixes, que per regla general acostuma a ser reduït, sinó que es tracta d’instituir un procés de creixement permanent de la satisfacció de l’usuari i en conseqüència un augment del nombre d’usuaris, tot això gràcies a la qualitat. Aquest és el punt crític, sobretot en un moment en què els recursos econòmics es redueixen.

LA GESTIÓ DELS PROJECTES

Context

L'SBD, està implicat en la innovació i la millora i desenvolupa noves idees i nous projectes de naturalesa molt diversa: la Intranet, el Laboratori Virtual d'Idiomes, Bibliotècnica a mida, etc.

Sovint hi ha diverses biblioteques implicades directament en un projecte, la qual cosa en dificulta la seva gestió, i sobretot el seu seguiment.

L'SBD no aplica, de forma sistemàtica, una metodologia de gestió de projectes, per la qual cosa sovint és difícil conèixer els beneficis concrets d'un projecte, els agents implicats, el *timing* i sobretot la data de finalització.

Proposta

- Adoptar la metodologia de gestió dels projectes per a millorar la seva eficàcia.
- Estudiar l'ús d'eines de planificació i de seguiment posterior com el PERT (Program, Evaluation and Review Technic) orientat a l'estructura del projecte i l'establiment de relacions entre les tasques.

La gestió de projectes

El terme projecte s'utilitza per denominar un conjunt d'activitats coordinades amb l'objectiu de produir un bé o servei.

La gestió de projectes ha passat de ser un tema purament tècnic a ocupar un espai important en l'agenda de qualsevol organització, de forma similar amb el que succeeix amb el tema de la qualitat, que s'ha convertit en un element omnipresent en l'organització. Es tracta d'una forma molt efectiva de gestionar algunes activitats.

La direcció d'un projecte és un tema tàctic per al qual existeixen instruments de planificació i de seguiment posterior com el PERT (Program, Evaluation and Review Technic) orientat a l'estructura del projecte i l'establiment de relacions entre les tasques.

Tots els projectes comparteixen un cicle de vida similar, que passa per les següents etapes: 1) selecció, 2) definició, 3) organització, 4) planificació, 5) execució i seguiment i 6) finalització. En realitat és només en l'etapa 5 on s'executa el projecte, però les restants són necessàries per assegurar-ne l'execució efectiva i eficient.

La gestió de projectes a l'SBD

Es proposa implantar la gestió de projectes a l'SBD, incidint en els següents aspectes:

- Els projectes consumeixen recursos en personal i diners per això han d'anar lligats a la visió estratègica de l'SBD. Cal també comprovar la capacitat disponible i prioritzar els projectes depenent de les capacitats.
- Qualsevol projecte endegat ha de seguir la metodologia de gestió proposada per evitar errors que endarrereixin o impossibilitin la seva finalització.
- Cal donar importància a les etapes inicials del projecte: si no es defineix el que es pretén aconseguir, mai es podrà dir que no s'han aconseguit els objectius, per això cal evitar la temptació de saltar-se etapes i iniciar l'execució del projecte quan abans millor.
- Cal invertir esforços en l'etapa de planificació: organitzar el projecte per fases o subprojectes, determinar les tasques, estimar la durada de les tasques, establir relacions entre tasques, representar gràficament i identificar el camí crític.
- La selecció dels projectes als quals es dedica recursos ha de ser la primera etapa. Molts projectes fracassen a causa d'una selecció inicial no apropiada que no encaixa amb l'estratègia o no té en compte una sèrie de criteris essencials.
- Les "millors pràctiques" han posat de manifest que per a la implantació de projectes és necessària la direcció eficient de les persones. Cal prestar especial atenció als temes de direcció d'equips, el lideratge, la motivació, la creativitat,...
- Cal complir de forma estricta els terminis de finalització del projecte: es poden col·locar "coixins de temps" per protegir-lo de les variacions que poden haver en l'execució de les diverses activitats, però no és aconsellable posar "coixins" en cadascuna de les accions, sinó només en aquells punts crítics on poden ser efectius per protegir el projecte .
- És necessari documentar la finalització del projecte: indicant els problemes, el grau de compliment dels objectius, i totes les incidències que permetin millorar la gestió en projectes posteriors.

LA COMUNICACIÓ

Context

L'SBD va elaborar el setembre de 2000 un Pla de comunicació vinculat al programa Paideia.

L'SBD ha incorporat a l'organització alguns dels elements propis de la "gestió del coneixement" i disposa de mecanismes de comunicació interna i externa que funcionen correctament.

Com a eix de la comunicació externa amb els usuaris es troba Bibliotècnica, especialment els seus apartats de novetats i d'informació general, i com a element clau de la comunicació interna es troba SBDocs, la intranet de l'SBD.

Proposta

Els sistemes de comunicació (interna i externa) establerts funcionen, només caldria incloure algunes millores, especialment en l'àmbit de la comunicació externa, i recollir-ho en el proper Pla de comunicació vinculat al nou programa estratègic.

Els mecanismes de comunicació efectius

Actualment hi ha disponible una gran varietat d'eines i tecnologies que faciliten la comunicació efectiva en les organitzacions.

En un món de serveis com és el de les biblioteques la comunicació és un element clau per a la consecució dels objectius. La promoció de recursos i serveis, que és un instrument del màrqueting, té com a finalitat estimular la demanda i també es fonamentalment comunicació.

En l'àmbit de la comunicació interna cal tenir present el concepte de "gestió del coneixement" que es descriu en els manuals com la combinació de sinèrgies entre dades (informació) sistemes d'informació i la capacitat creativa i innovadora de les persones. Es tracta, doncs d'un sistema que pot aportar valor a les organitzacions i que facilita compartir la informació.

La comunicació interna a l'SBD

L'SBD disposa d'un Pla de comunicació redactat el setembre de 2000 vinculat al programa Paideia. Aquest document és força complet i podria servir de base per a un nou pla de comunicació per als propers anys. Recentment s'ha elaborat el *Manual d'estil de l'SBD* (disponible a la Intranet) que inclou diferents pautes d'estil per a la normalització d'aspectes vinculats a la nomenclatura específica de l'SBD i la Universitat, i també qüestions ortogràfiques.

El nombre elevat de biblioteques que integren l'SBD i la seva dispersió, obliguen a disposar d'eines que facilitin la comunicació efectiva entre el personal.

En bona part, la coordinació de la comunicació interna de l'SBD és responsabilitat dels Serveis Generals de Biblioteques, que han de vetllar perquè sigui el màxim d'efectiva possible. L'estil que ha d'adoptar-se ha de basar-se en l'assertivitat, és a dir, en la capacitat d'expressar les pròpies idees de manera que es faciliti que els altres actuïn igual.

L'eix de la comunicació interna a l'SBD el formen:

- Les reunions: reunions mensuals de caps, reunions bimensuals dels interlocutors d'aprenentatge, recerca i xarxa i els responsables dels Serveis Generals de Biblioteques, i reunions no periòdiques com les del grup de SOD. Les actes d'aquestes reunions es troben disponibles a la Intranet.
- El correu intern i les llistes de distribució
- La intranet (SBDocs) que integra les intranets de les biblioteques: recull tots els materials d'interès de l'SBD indexats per matèries i estructurat pe eixos Paideia.
- La comunicació "informal" recollida en l'apartat "el calaix" de la intranet amb informacions sobre aspectes més lúdics de les biblioteques.
- Agendes compartides i aplicacions *Groupware* que bàsicament funcionen en Lotus Notes (base de dades d'incidències, agenda de formació, etc.)
- El Fòrum de coneixements, un espai per a compartir experiències de bones pràctiques de les biblioteques, de periodicitat trimestral i del qual ja se n'han realitzat 15 edicions.

Aspectes a millorar en la comunicació interna:

En general, es disposa de canals àgils i efectius, amb tot, caldria millorar-ne alguns aspectes.

- Treballar en una segona versió de la Intranet que incorpori millores com les aplicacions ja no centrades en la gestió de documents sinó en entorns de treball col·laboratiu.
- Crear grups de treball per a projectes específics: algunes de les funcions dels grups de treball queden cobertes per les reunions transversals dels interlocutors d'aprenentatge, recerca i xarxa, però seria interessant reprendre la dinàmica de creació "selectiva i controlada" de grups de treball per aspectes considerats crítics per l'organització, com pot ser la planificació estratègica, la qualitat i l'avaluació, etc.

La comunicació externa a l'SBD

L'eix de la comunicació externa a l'SBD el formen:

- Bibliotècnica, especialment els seus apartats de novetats i d'informació general.
- Les informacions puntuals publicades als canals institucionals de la UPC: Full Informacions, web de la UPC, etc.
- El butlletí *TEch: recursos d'informació en ciència i tecnologia*, de periodicitat trimestral que recull novetats de recursos i serveis.
- Els tríptics informatius (Bibliotècnica, serveis per a les empreses, etc).
- Participació en congressos i jornades professionals.

Aspectes a millorar en la comunicació externa:

- Crear una sòlida imatge corporativa: requereix dedicació a l'usuari, conèixer les seves necessitats, adaptar els serveis a les seves demandes i oferir una alta qualitat en la prestació del servei. Això implica una orientació al consumidor, el que suposa la base del concepte actual del màrqueting. Aquesta orientació ha de suposar una vocació de servei que es recolzi en la professionalitat, responsabilitat i eficàcia de tota l'organització.
- Millorar els sistemes de comunicació amb els usuaris. Sovint es constata una manca de coneixement per part dels usuaris dels recursos i serveis de les biblioteques, especialment els accessibles a través de Bibliotècnica. Seria interessant dissenyar una campanya efectiva de difusió dels serveis a les biblioteques.
- Buscar mecanismes efectius de comunicació amb els responsables de la docència i els departaments.
- Dinamitzar l'apartat de Novetats de Bibliotècnica.
- Analitzar l'impacte de la difusió de tríptics, i altres materials impresos.
- Renovar el disseny dels *Fulls Accés*.
- Coordinar la comunicació en àmbits professionals: ponències, xerrades, pòsters, comunicacions, etc.

8. CONCLUSIONS

El procés de construcció d'una biblioteca de qualitat no finalitza mai: quan s'avancen unes passes i s'assoleixen els objectius, n'apareixen de nous; perquè l'entorn canvia i perquè les expectatives augmenten.

Els canvis en les tecnologies de la informació, l'increment de la informació disponible en suport electrònic, el nou marc europeu de l'educació superior, l'aposta per la recerca, la implantació del model CRAI o el nou sistema d'automatització són els elements que configuren un entorn de canvi amb reptes als quals les biblioteques hauran de donar resposta continuant treballant amb paràmetres i tècniques de qualitat i consolidant un model d'excel·lència basat en l'orientació al servei.

De fet, totes les tècniques i disciplines de control, gestió i anàlisi de dades són vàlides sempre que serveixin a l'objectiu últim de la qualitat: satisfer les necessitats i expectatives de l'usuari. La clau no és la informació, són les persones i saber com les persones interactuen amb la informació.

En cert sentit, la gestió de la qualitat no és res nou ja que incorpora eines i tècniques de gestió d'ús corrent des de fa molts anys en les organitzacions. El que és evident és que la gestió de la biblioteca s'ha fet cada vegada més complexa i necessita un conjunt objectiu de criteris de rendiment mesurable per facilitar la presa de decisions i analitzar i descriure els factors determinants de l'eficàcia.

La proposta d'aquest projecte ha estat la d'analitzar algunes de les eines de gestió que poden resultar d'interès per a consolidar l'adopció de paràmetres de qualitat quantitatius i qualitatius. Eines com un sistema de gestió complet d'estadístiques o el desenvolupament d'indicadors han de servir per mesurar, d'una forma més objectiva, el rendiment de les biblioteques de la UPC.

En aquest sentit, l'adopció d'estàndards i de catàlegs de bones pràctiques també han de facilitar compartir experiències i establir criteris comuns per al desenvolupament i la millora dels serveis.

Tots aquest elements han de facilitar l'execució del Pla de millora de l'SBD pels propers anys i servir de base per a un nou pla estratègic i alhora han de permetre afrontar amb èxit les properes experiències d'avaluació i acreditació.

No cal perdre de vista que l'element clau en la qualitat és la connexió de les biblioteques amb la contribució a les metes i resultats educatius previstos per la universitat. Els esforços i resultats de l'avaluació s'han de centrar en la funció principal

d'una biblioteca d'aprenentatge i de recerca, identificant indicadors específics de rendiment per mesurar i demostrar l'impacte de la biblioteca sobre els resultats institucionals claus.

És molt important per l'SBD que els recursos i serveis que ofereix i la seva potencialitat quedin reflectits en els documents marc de l'estratègia de la UPC en l'àmbit de la gestió, la docència i també la recerca.

D'altra banda, és important, continuar col·laborant amb les biblioteques de l'entorn més immediat amb les quals compartim una mateixa realitat, però també cal invertir esforços en buscar referents internacionals dels quals aprendre i adoptar les millors pràctiques.

Pel que fa als professionals de les biblioteques, cal incidir en l'adaptació dels perfils incorporant noves competències a les ja tradicionals. Cada vegada tindran més importància les funcions relacionades amb la comunicació, la formació, la col·laboració en l'elaboració de materials docents per a l'aprenentatge, el recolzament a la difusió de la recerca i el coneixement generat per la universitat, per aquest motiu, els professionals han d'estar disposats a aprendre i això és, en gran mesura, una qüestió d'actitud.

9. BIBLIOGRAFIA

- Abbot, Christine. *Performance measurement in library and information services*. London: Aslib, 1994.
- ANECA. *Manual de procedimiento para la emisión del informe conducente a la obtención del certificado de calidad para los servicios de biblioteca: convocatoria 2004*. Disponible a: < <http://www.aneca.es>>
- Anglada, L.; Arboix, E.; Bravo, J.; Rodríguez, S. *Guia d'avaluació dels Serveis Bibliotecaris*. Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya, 1998.
- La biblioteca universitaria eficaz: directrices para la evaluación del rendimiento en bibliotecas universitarias. Informe consultivo para HEFCE, SHEFC, HEFCW y DENI por el Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries. Cádiz: Servicio de publicaciones de la Universidad, 1999. 81 p.
- Broady-Preston, Judith; Preston, Hugh. Demonstrating quality in academic library. *NewLibrary World*. 1999, vol. 100, núm. 1148. p. 124-129.
- Costa, J. M. *Gestió de la qualitat en un món de serveis*. Barcelona: EDIUOC: Gestió 200, 1998. 217 p.
- Carr, S.J. Strategic planning in libraries: an analysis of a managerial function and its application to library and information work. *Library Management*, 1992, v.13, n. 5, p. 4-17.
- Chias, J. *El màrqueting. Comprendre per actuar*. Barcelona: Columna; Proa, 1997.
- De la Mano González, Marta de la. Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias. *Revista española de documentación científica*. 1998. vol. 21, núm. 2. p. 174-197.
- *The Effective academic library: a framework for evaluating the performance of UK libraries*. A consultative report to the HEFCE, SHEFC, HEFCW and DENI by the Joint Funding Councils' ad hoc Group on Performance Indicators for Libraries. Bristol: HEFCE, 1995.
- Ferrer Torrens, Adelaida; Rey Martín, Carina. Aplicación del Libqual en el CRAI de la Universidad de Barcelona. A: *Infogestión: 9as Jornadas Españolas de Documentación. Fesabid, Madrid 2005 [Actas de las jornadas]* Madrid: Fesabid, 2005

- Fuentes, Juan José. *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Madrid: Ediciones Trea, 1999.
- Hernon, Peter. *An action plan for outcomes assessment in your library ; Peter Hernon, Robert E. Dugan*. Chicago: American Library Association, 2002. 191 p. ISBN 0-8389-0813-6
- Hernon, Peter; Altman, Ellen. *Assessing service quality : satisfying the expectations of library customers*. Chicago: American Library Association, 1998. 243 p. ISBN 0-8389-3489-7
- ISO 2789:2003: *Information and documentation: international library statistics*. 3rd. ed. Geneva: ISO, 2003
- ISO 11620: *Information and documentation: Library performance indicators*. Geneva. ISO, 1998
- Lancaster, F. W. *Evaluación de la biblioteca*. Madrid: Anabad, 1996, 234 p.
- University of Calgary. Library Task Force: Best Practices: New Measures of Library Excellencev. Disponible a: <<http://www.ucalgary.ca/library/lft/best.html>>
- Martensen, A.; Gronholt. Improving Library Users' Perceived Quality, Satisfaction and Loyalty: an Integrated Measurement and Management System. *The Journal of Academic Librarianship*, 2003, vol. 29, núm. 3, p. 140-147.
- Nelson, William Neal, Fernekes, Robert W. *Standards and assessment for academic libraries : a workbook*. Chicago: ACRL, cop. 2002. 146 p.
- Pritchard, Sarah M. Determining quality in academic libraries. *Library Trends*, 1996, vol. 44, pàg. 591- 604
- Poll, Roswitha; Boekhorst, Peter Te. *Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las Bibliotecas Universitarias*. Madrid: ANABAD, 1998. 209 p.
- Quinn, Brian. Adapting Service Quality Concepts to Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 1997, vol. 23, núm. 5, p. 359-147.
- REBIUN. *Anuario de las bibliotecas universitarias y científicas españolas 2003*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Servicio de Biblioteca, 2000. 94 p.
- REBIUN. *Indicadores de rendimiento para la Evaluación de Bibliotecas Universitarias: una guía para medir la Calidad*.
- Rodríguez, S. *Guia d'avaluació externa dels Serveis Bibliotecaris. Eines per a l'avaluació*. Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya, 1998.

- Santesmases Mestre, Miquel. *Marketing : conceptos y estrategias*. 2a ed. Madrid: Pirámide, 1992.
- Self, James. From values to metrics: implementation of the balanced scorecard a the university library. *Performance measurements and metrics*. 2003, vol. 4, núm. 2. p. 57-63
- Serrano Vicente, Rocío. Alfabetización en información en bibliotecas univertarias: algunas experiencias en el ámbito anglosajón. A: *Infogestión: 9as Jornadas Españolas de Documentación. Fesabid, Madrid 2005 [Actas de las jornadas]* Madrid: Fesabid, 2005
- SCONUL. Society of College, National and University Libraries. *Performance indicators for university libraries: a practical guide*. London, SCONUL, 1992.
- *Standards for Libraries in Higher Education*. American Library Association, 2004. Disponible a: <<http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardslibraries.htm>>
- Troll, Denise. Academic library assessment: new duties and dilemmas. *New Library World*. 1999, vol. 103, núm. 1175/1176. p. 156-164.
- Universitat Politècnica de Catalunya. *Marc per a la planificació estratègica de les unitats estructurals 2003-2006*. Document aprovat pel Consell de Govern de la UPC en data 30 d'abril de 2003. Disponible a: <www.upc.edu>
- Universitat Politècnica de Catalunya. Servei de Biblioteques i Documentació. *Paideia --llegeix, estudia, aprèn, connecta't, investiga! Programa Estratègic de les Biblioteques de la UPC 2000-2005*. Barcelona : Universitat Politècnica de Catalunya. Servei de Biblioteques i Documentació, DL 1999. Disponible a: <http://bibliotecnica.upc.es/Pla_estrategic/Paideia.pdf>
- Universitat Politècnica de Catalunya. Vicerectorat d'Ordenació Acadèmica. *Sobre el model docent de la UPC a l'EEES*. Document aprovat pel Consell de Govern de la UPC el dia 10 de desembre de 2004. Disponible a a: <<http://www.upc.edu/catala/la-upc/govern/bupc/hemeroteca/2004/b72/19-12-2004.pdf>>
- Walters, William. Expertise and evidence in the assessment of the library service quality. *Performance measurements and metrics*. 2003, vol. 4, núm. 3. p. 98-102
- Wall, Tom B. LibQUAL+™ as transformative experience. *Performance measurements and metrics*. 2002, vol. 3, núm. 2. p.43-48
- Wilson, Anne; Pitman, Leeanne. *Best Practice Handbook for Australian University Libraries*. Commonwealth of Australia. Department of Education, Training and Youth Affairs. Evaluations and investigation Programme. Higher Education Division, 2000.

ISBN 0-642-44477-3. Disponible a:

<http://www.detya.gov.au/highered/eippubs/eip00_10/00_10.pdf>

- Wilson, Anne; Pitman, Leeanne; Trahn, Isabela. *Guidelines for the Applications of Best Practice in Australian University Libraries: intranational and international benchmarks*. Commonwealth of Australia. Department of Education, Training and Youth Affairs. Evaluations and investigation Programme. Higher Education Division, 2000. Disponible a: <<http://www.caul.edu.au/best-practice/publications.html>>

10. ANNEXOS

ANNEX 1: Quadre de millores de l'SBD

Aquest annex recull un quadre amb algunes de les accions realitzades en el període 1997-2005, a partir de les propostes de millora detectades en l'informe final d'avaluació. Aquest quadre forma part d'un document de treball intern que va ser elaborat per personal de l'SBD.²⁷

ÀMBIT 1 Millora del suport a la docència i la recerca

PROPOSTES DE MILLORA 1997	Actuacions realitzades Pla Escher (1997-1999)	Actuacions realitzades i en curs Pla Paideia (2000-2005)
<p>1. Incrementar la col·laboració entre les biblioteques i els docents</p> <p>Cal coordinar els centres i les biblioteques perquè treballin de manera conjunta perquè els professors coneguin totes les possibilitats pedagògiques que els ofereixen les biblioteques. Els professors són els agents naturals perquè els estudiants facin un ús intensiu de les possibilitats que les biblioteques</p>	<ul style="list-style-type: none">• S'han creat comissions de biblioteques a diferents escoles i facultats• S'ha potenciat la Comissió de Biblioteques de la Junta de Govern• S'ha realitzat la 3a. enquesta de satisfacció d'usuaris (curs 1997-1998) http://bibliotecnica.upc.es/Enquesta_satisfaccio/Enquesta1998.pdf	<ul style="list-style-type: none">• S'ha seguit potenciant la Comissió de Biblioteques del Consell de Govern i les diferents comissions de biblioteques de les escoles i facultats.• S'han realitzat la 4a i la 5a enquesta de satisfacció d'usuaris (Curs 2000-2001 i 2002-2003) http://bibliotecnica.upc.es/Enquesta_satisfaccio/Enquesta2001.pdf http://bibliotecnica.upc.es/Enquesta_satisfaccio/Enquesta2003.pdf• S'ha realitzat la 1a enquesta de satisfacció dels professors (any 2003). http://bibliotecnica.upc.es/Enquesta_satisfaccio/Informe2003-PDI.pdf• S'han fet diverses visites a departaments i entrevistes amb professors

²⁷ López, M.; Martínez, D.; Mestre, M.; Valls, A. *El pla de millores del Servei de Biblioteques i Documentació de la UPC – Document de treball intern*, octubre de 2004.

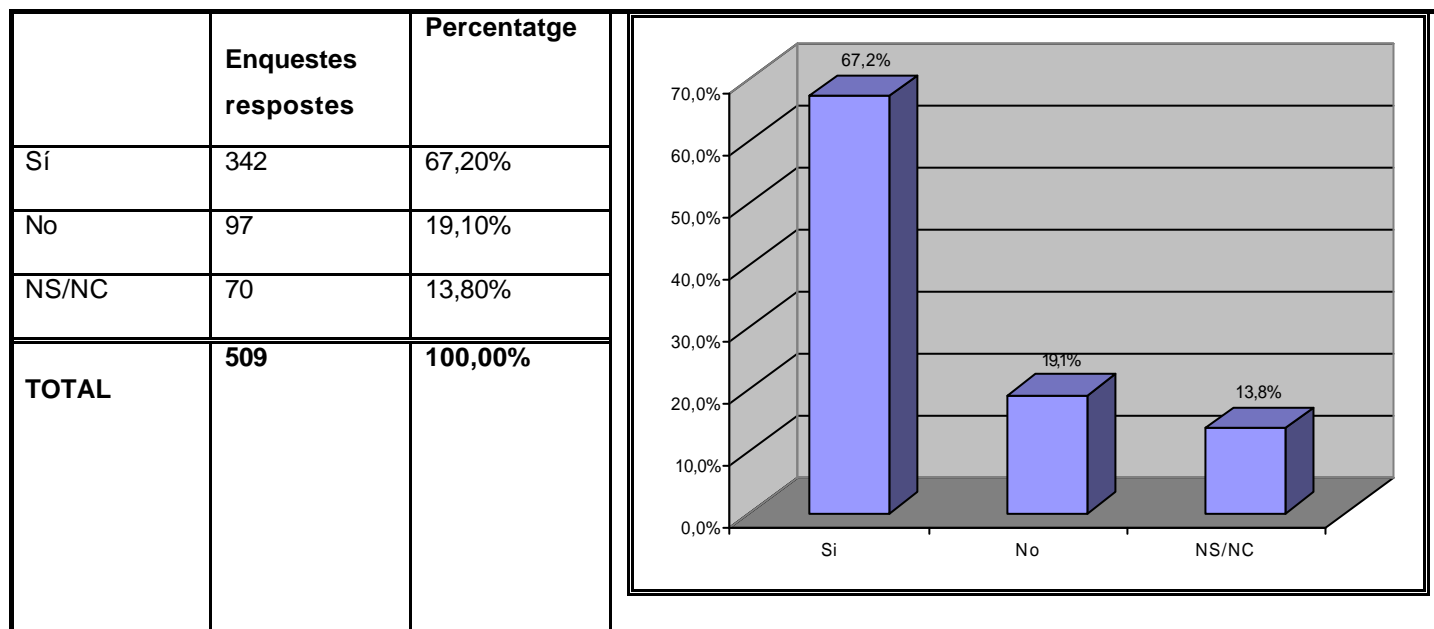
els ofereixen.		<ul style="list-style-type: none"> • S'han dut a terme sessions de formació a professors • S'ha arribat a acords per integrar sessions de formació dins d'assignatures • S'ha creat la Factoria de Recursos Docents, en col·laboració amb l'ICE, i amb l'objectiu de donar suport a l'elaboració de material docent.. http://www-ice.upc.es/factoria/ • S'ha integrat el servei "La Bústia del professor" a Bibliotècnica http://bibliotecnica.upc.es/bustia/ • S'han creat col·leccions digitals de materials docents (exàmens, etc.) • S'ha fet difusió de la bibliografia citada a les guies docents present a les biblioteques a través de Bibliotècnica. http://bibliotecnica.upc.es/brecomanada/ • S'ha fet un enllaç des del campus digital Atenea a l'apartat de documentació docent de Bibliotècnica • S'està treballant en el projecte de creació d'un dipòsit institucional de material docent • S'està treballant en el portal de difusió de continguts per assignatures (Bibliotècnica per assignatures) http://bibliotecnica.upc.es/ACASSIG/inici.asp • Publicació del <i>TEch</i>
<p><u>Documents d'interès:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe 3a. Enquesta de satisfacció d'usuaris (curs 1997-1998). URL: http://bibliotecnica.upc.es/Enquesta_satisfaccio/Enquesta1998.pdf • Informe 4a. Enquesta de satisfacció d'usuaris (curs2000-2001). URL: http://bibliotecnica.upc.es/Enquesta_satisfaccio/Enquesta2001.pdf • Informe 4a. Enquesta de satisfacció d'usuaris (curs2002-2003) . URL: http://bibliotecnica.upc.es/Enquesta_satisfaccio/Enquesta2003.pdf • Informe 1a enquesta de satisfacció dels professors (any 2003). URL: http://bibliotecnica.upc.es/Enquesta_satisfaccio/Informe2003-PDI.pdf 		

GRÀFICS *Incrementar la col·laboració entre les biblioteques i els docents*

- S'ha realitzat la 3a. enquesta de satisfacció d'usuaris (curs 1997-1998)
- S'han realitzat la 4a i la 5a enquesta de satisfacció d'usuaris (Curs 2000-2001 i 2002-2003)
- S'ha realitzat la 1a enquesta de satisfacció dels professors (any 2003)

Enquesta PDI:

En general, les meves necessitats queden cobertes per les col·leccions/serveis que m'ofereix la biblioteca



<p>2. Formació d'usuaris</p> <ul style="list-style-type: none"> - És prioritari establir accions formatives conjuntes amb els centres per tal de mostrar les possibilitats de les biblioteques, sobretot pel que fa a l'ús de les noves tecnologies en la recerca i l'explotació d'informació. Es tracta d'usar les biblioteques com una eina pedagògica més. - Accions formatives amb reconeixement de crèdits: Una possibilitat és introduir crèdits obligatoris amb pràctiques de recerca d'informació a les biblioteques coordinades pels professors i els bibliotecaris. Altres possibilitats alternatives són crèdits amb assignatures de lliure elecció o fer un <i>routing</i> per les biblioteques per tal de conèixer tot allò que els poden oferir. - Lligat al punt anterior, són necessàries accions adreçades a col·lectius específics perquè coneguin les prestacions que poden utilitzar (per estudiants amb PFC, doctorands, orientació cap al món laboral, etc.). És molt necessari educar en la utilització de noves tecnologies. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha consolidat la impartició de sessions d'acollida d'estudiants de nou ingrés a totes les biblioteques • S'han impartit de sessions de formació instrumentals i temàtiques • S'ha ampliat de l'oferta a diferents col·lectius: estudiants de 1r i 2n cicle, estudiants de PFC, estudiants de 3r cicle, Professors, PAS, • S'han elaborat diverses propostes per aconseguir el reconeixement de crèdits per les diferents activitats formatives. • S'han introduït mecanismes comuns d'avaluació de les sessions • S'ha incrementat progressivament el nombre d'assistents a les sessions de formació • S'han creat àrees d'autoaprenentatge a algunes biblioteques, dotades de materials per a l'autoaprenentatge, especialment d'idiomes 	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha dissenyat un model estàndard de sessió d'acollida • S'ha potenciat la integració de les sessions d'acollida dins les activitats de les escoles o dins d'assignatures. • S'han estandarditzat i generalitzat els mecanismes d'avaluació de les sessions. • S'ha utilitzat la Intranet del Servei per compartir materials de formació • S'ha preparat conjuntament amb totes les biblioteques, el contingut de les sessions. • S'ha dissenyat una oferta global de formació segmentada per grups d'usuaris • S'ha ampliat l'oferta amb sessions generals, temàtiques i a mida. • S'ha seguit incrementant el nombre d'assistents • S'ha fet difusió de l'oferta a través del web, (http://bibliotecnica.upc.es/sesfor/) la guia impresa i amb altres materials (cartells, punts de llibre) • S'ha implementat un formulari d'Inscripció via web a les sessions de formació • S'ha aconseguit el reconeixement de crèdits de lliure elecció per diverses activitats formatives a partir del curs 2003-2004 http://bibliotecnica.upc.es/sesfor_n/inici.asp • S'han preparat i impartit assignatures dins de programes de doctorat, o dels plans d'estudis d'alguna escola o facultat. • S'han establert acords amb la FPC per participar en màsters i postgraus • S'han millorat els materials de suport lliurats als assistents • S'han creat o adaptat tutorials d'aprenentatge d'habilitats informacionals http://bibliotecnica.upc.es/tut_apren/1/ http://bibliotecnica.upc.es/bib160/tilt/ • S'han creat noves àrees d'autoaprenentatge i s'ha dotat totes les biblioteques d'un mínim d'un punt d'autoaprenentatge • S'han dotat totes les biblioteques amb programaris bàsics d'autoaprenentatge (idiomes, ofimàtica, habilitats comunicatives, etc.) • S'ha millorat el parc informàtic de les àrees
---	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> • S'està duent a terme el projecte del Laboratori virtual d'idiomes • S'ha desenvolupat la figura del bibliotecari formador a partir d'actuacions formatives adreçades a aquests bibliotecaris • S'ha introduït, a partir de la creació de la figura del bibliotecari temàtic, el concepte de mobilitat del bibliotecari formador • S'han introduït les sessions d'informació sobre eines electròniques d'accés a la informació que es realitza a les biblioteques com a indicador de millora dins de la Planificació Estratègica de les Unitats Bàsiques de la UPC (2003). http://biblioteca.upc.es/apae/ppee/documents/Indicadors%20de%20Millora.pdf
<p><u>Documents d'interès:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 		

GRÀFICS *Formació d'usuaris*

Sessions d'acollida:

Formació d'usuaris: sessions d'acollida							
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Sessions	145	162	153	183	215	144	139
Places ofertades	5.446	5.124	5.417	5.377	5.660	5.903	5.886
Assistents	2.437	2.440	2.931	2.819	2.846	3.641	3.862
Percentatge d'assistència	44,74%	47,61%	54,10%	52,42%	50,28%	61,68%	65,61%

Formació d'usuaris en informació especialitzada							
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Sessions			114	114	155	221	173
Assistents			1.794	1.794	1.500	2.724	2.019

<p>3. Recursos econòmics per a recursos i serveis de recerca</p> <p>S'han d'incrementar els recursos econòmics lligats a les prestacions en recerca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha incrementat progressivament el pressupost destinat a recursos i serveis de recerca • S'ha consolidat l'oferta d'ajuts per a l'ús de la teledocumentació • S'han incrementat les col·leccions de suport a la recerca (revistes, bases de dades, llibres, etc.) • S'ha incrementat el parc informàtic de les biblioteques que dona suport a la consulta de les col·leccions de recerca 	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha continuat incrementant progressivament el pressupost destinat a recursos i serveis de recerca • S'ha consolidat l'oferta d'ajuts per a l'ús de la teledocumentació (http://biblioteca.upc.es/fullsaccs/fulls/Serie4_3_catala.pdf) • S'han incrementat les col·leccions de suport a la recerca (revistes, bases de dades, llibres, etc.) • S'ha incrementat i millorat el parc informàtic • S'han desenvolupat eines d'accés a la informació: "Biblioteca : la biblioteca digital de la UPC" (http://biblioteca.upc.es), la Biblioteca Digital de Catalunya (http://www.cbuc.es/index5digital.html), etc.
<p><u>Documents d'interès:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 		

GRÀFICS *Recursos econòmics per a recursos i serveis de recerca*

	1998	1999	2000	2001	2002	2004	2003
pressupost de recerca	204.344,11	369.622,44	739.244,88	796.341,04	978.000,00	1.026.257,00	
pressupost global	864.381,61	1.186.998,90	1.307.020,00	1.539.792,00	1.753.993,00	1.979.233,00	1.886.630,00
%		17,22	28,28	48,01	45,40	49,41	54,40

90000000	5000000
17000000	1000000
80000000	1000000
10500000	1000000
197500000	26000000

1186998,906 3400000
204344,1155

<p>4. Integració dels fons departamentals a les biblioteques de la UPC</p> <p>Cal buscar fórmules que permetin millorar la integració dels fons departamentals a l'estructura bibliotecària de la UPC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha continuat integrant els fons departamentals al catàleg de les biblioteques de la UPC 	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha continuat integrant els fons departamentals al catàleg de les biblioteques de la UPC • S'ha ofertat, des d'algunes biblioteques, la possibilitat fer l'adquisició dels fons departamentals. • S'ha elaborat el projecte per a la centralització de les adquisicions i catalogació dels fons adquirits a la UPC (document d'ús intern)
<p><u>Documents d'interès:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 		

GRÀFICS *Integració dels fons departamentals a les biblioteques de la UPC*

	A 31 de desembre 1999	A 31 de desembre 2003
Número de seus i subseus departamentals integrades al catàleg	120	156
Exemplars incorporats al catàleg	55.115	66.522
Col·leccions de revistes incorporades	2.803	10.614

al catàleg		
------------	--	--

ÀMBIT 2 Millora de treball del PAS de les biblioteques

PROPOSTES DE MILLORA 1997	Actuacions realitzades Pla Escher (1997-1999)	Actuacions realitzades i en curs Pla Paideia (2000-2005)
<p>1. Cal un sistema d'indicadors interns (exemple, nombre de queixes resoltes, dies de mitjana per obtenir un document, préstecs denegats, fallides del sistema, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'han elaborat estadístiques dels diferents serveis : estadístiques de reclamacions, de reclamacions per e-mail, increment de les col·leccions, etc. • S'han desenvolupat eines de suport als usuaris (exemple, avís de fi de préstec a professors) 	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha elaborat una carta de Serveis del SBD, on s'estableixen compromisos relatius a: horaris d'obertura, qualitat de l'atenció a l'usuari, termini de resposta i seguiment de la incidència, etc. (http://bibliotecnica.upc.es/Carta_serveis/Carta_servei_s.pdf) • S'ha creat la bústia electrònica de suggeriments (http://bibliotecnica.upc.es/suggeriments/) • S'ha implementat una bústia "física" de suggeriments a totes les biblioteques amb formulari estàndard • S'ha elaborat el Pla de millora del SOD (document d'ús intern) • S'ha creat una base de dades d'incidències tècniques comuna per totes les biblioteques
<p>2. Cal que el Servei de Biblioteques desenvolupi una intranet per generar una base documental que els permeti tenir actualitzat el gran volum d'informació i els procediments que utilitza per desenvolupar la seva feina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha potenciat l'ús de la Intranet del Servei 	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha seguit potenciant l'ús de la Intranet del Servei • S'han posat en marxa intranets a algunes biblioteques • S'ha elaborat un projecte de nova intranet, que serà operativa a setembre 2004 (document d'ús intern)
<p>3. Pel que fa a la formalització, cal un sistema documental de suport a les accions de qualitat (manual de qualitat, accions, objectius que es volen assolir, etc.). S'estan portant a terme accions d'aquests tipus (en la gestió diària) però no</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'han elaborat diferents Llibres clau : catalogació, préstec, adquisicions, control automatitzat de revistes, control d'autoritats, i SOD (documents d'ús intern) 	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha elaborat el Pla de comunicació del SBD (document d'ús intern) • S'ha elaborat el Pla de formació del SBD (document d'ús intern) • S'han elaborat Plans de comunicació interna de les biblioteques (documents d'ús intern)

integrades formalment en plans d'acció o documents oficials.		<ul style="list-style-type: none"> • S'ha redactat el Llibre clau dels bibliotecaris temàtics (document d'ús intern) • S'ha elaborat i implementat una base de dades de procediments
4. Cal fixar el tant per cent d'utilització de les prestacions.	<ul style="list-style-type: none"> • S'han elaborat estadístiques d'utilització dels serveis 	<ul style="list-style-type: none"> • S'han elaborat estadístiques d'utilització dels serveis
5. Publicar els resultats al web de les biblioteques.	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha elaborat i publicat la memòria anual del SBD a la web • S'han elaborat i publicat les memòries d'algunes biblioteques a la web. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'han elaborat informes anuals de resultats i s'han publicat en paper i al web (http://bibliotecnica.upc.es) • S'han elaborat i publicat les memòries de les biblioteques.
6. Cal un sistema d'assignació i seguiment dels objectius individuals	<ul style="list-style-type: none"> • S'han establert objectius generals del SBD i objectius per biblioteca segons el pla estratègic 	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha creat una base de dades d'objectius (2000) per l'assignació d'objectius generals del SBD, per biblioteca i per eixos. Cada objectiu té assignat un responsable i uns participants. • S'ha participació en el projecte Programa de Contribució Individual, PCI (2000)

ÀMBIT 3 Línies d'actuació que han de dur a terme les biblioteques

PROPOSTES DE MILLORA 1997	Actuacions realitzades Pla Escher (1997-1999)	Actuacions realitzades i en curs Pla Paideia (2000-2005)
<p>1. Implementació de les TIC</p> <p>Cal assolir el repte de la implementació de les noves tecnologies.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha incrementat el parc informàtic de les biblioteques • S'ha renovat anualment el parc informàtic • S'han automatitzat alguns processos (exemple: petició de fotocòpies entre biblioteques, reclamacions de préstecs per correu electrònic, etc.) • S'han creat les àrees d'autoaprenentatge • S'ha millorat el web de l'SBD i de les biblioteques • S'han instal·lat màquines d'autoprèstec a la Biblioteca Rector Gabriel Ferraté del Campus Nord i a la Biblioteca de l'ETSEIB 	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha seguit incrementant i renovant el parc informàtic de les biblioteques • S'ha instal·lat equipaments Wireless a algunes biblioteques • S'ha augmentat els punts de connexió a la xarxa per a portàtils • S'ha continuat amb l'automatització de processos • S'ha creat Bibliotècnica: la Biblioteca Digital de la UPC http://bibliotecnica.upc.es • S'ha migrat el catàleg de les biblioteques de la UPC a una plataforma UNIX • S'ha creat el servei "La Factoria de Recursos Docents" a 9 biblioteques http://www-ice.upc.es/factoria/ • S'està participant en el projecte de canvi del sistema d'automatització • S'ha instal·lat una màquina d'autoprèstec a la Biblioteca del Campus de Terrassa • S'ha substituït progressivament la consulta de bases de dades en CD-ROM per bases de dades via web

<p>2. Productes orientats als usuaris</p> <p>Els productes basats en noves tecnologies han d'estar pensats per a l'usuari final, per tal de facilitar-ne al màxim l'ús.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha creat la base de dades Ep! de recursos web politècnics (1998) http://bibliotecnica.upc.es/EP!/inici.asp • S'ha posat en marxa del servei de distribució electrònica de sumaris (abril 97) • S'han dissenyat i creat serveis virtuals (formularis de sol·licitud d'informació, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • S'han elaborat o adaptat tutorials d'autoaprenentatge http://bibliotecnica.upc.es/tut_apren/1/ • http://bibliotecnica.upc.es/bib160/tilt/ • S'ha creat una nova imatge de les webs de les biblioteques http://bibliotecnica.upc.es/adreces/inici.htm • S'ha posat en marxa el servei PAPI per a l'accés remot als recursos de Bibliotècnica, prèvia autenticació https://bibliotecnica.upc.es/papi/login.asp • S'han creat nous serveis: Bibliotècnica per matèries, videoteca, col·leccions digitals i en text complet, Bibliotècnica per assignatures • S'han creat nous serveis virtuals: renovacions de documents en préstec per la web (2003), bústia electrònica de suggeriments (2000), petició de documents al lloc de treball (2003), etc. • S'ha posat en marxa la inscripció a cursos de formació via web • S'ha desenvolupat el producte FènixDoc (http://bibliotecnica.upc.es/fenixdoc/) • S'ha integrat la base de dades de sumaris de la UPC al CBUC (http://sumaris.cbuc.es/) • S'han adquirit gestors de referències bibliogràfiques (http://bibliotecnica.upc.es/gestors/)
--	--	--

<p>3. Fer que les biblioteques siguin un centre d'informació i documentació.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'han adquirit les col·leccions bibliogràfiques: <ul style="list-style-type: none"> • La bibliografia de la guia docent de 1r i 2n cicle i de programes de doctorat • Col·leccions d'autoaprenentatge • Col·leccions especialitzades • Col·leccions especials • Revistes i bases de dades • S'ha incrementat i millorat els serveis adreçats als usuaris, segmentats per grups • S'han creat productes de difusió de la informació (infobib, d'interès, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • S'han augmentat les col·leccions bibliogràfiques: <ul style="list-style-type: none"> • La bibliografia de la guia docent de 1r i 2n cicle i de programes de doctorat • Col·leccions d'autoaprenentatge • Col·leccions especialitzades • Col·leccions especials • Col·leccions d'humanisme • Revistes, bases de dades i llibres electrònics • S'han incrementat i millorat els serveis adreçats als usuaris, segmentats per grups
<p>4. Serveis de reprografia</p> <p>El centre ha de garantir que hi haurà una solució immediata als problemes plantejats en la reprografia de documents de la biblioteca (donat que és competència de la direcció del centre gestionar aquests contractes d'exploració).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'han renovat i millorat els contractes amb proveïdors 	<ul style="list-style-type: none"> • S'han adquirit impressores per totes les biblioteques • S'ha posat en funcionament una impressora en règim d'autoservei a la BRGF () i posteriorment a la biblioteca de l'ETSAB (2004) • S'han fet estudis per implementar serveis d'impressió
<p>5. Desenvolupament de la figura del bibliotecari temàtic.</p> <p>Impulsar la figura del bibliotecari temàtic com a instrument per tal de satisfer les necessitats de l'especialització en àrees de coneixement (per tal de reforçar la relació entre els bibliotecaris i el professorat).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha creat la figura del Bibliotecari temàtic a la BRGF 	<ul style="list-style-type: none"> • S'ha iniciat el projecte de bibliotecaris temàtics a totes les biblioteques (documentació d'ús intern) • S'han definit les àrees temàtiques de la UPC i s'han creat els equips temàtics • S'ha desenvolupat Bibliotècnica per matèries http://bibliotecnica.upc.es/acmat/inici.asp • S'ha establert un pla de formació pels bibliotecaris temàtics

ANNEX 2: Indicadors REBIUN (any 2003)²⁸

Indicadors de REBIUN – any 2003	
1.	Metres quadrats construïts per usuari
2.	Estudiants per lloc de lectura
3.	Increment de monografies per usuari
4.	Revistes vives per investigador
5.	Volums informatitzats sobre el total
6.	Visites per usuari
7.	Préstecs per usuari
8.	Consultes a bases de dades per investigador
9.	Articles electrònics per investigador
10.	Visites al web per usuari
11.	Consultes al catàleg per usuari
12.	SOD: documents obtinguts per investigador
13.	SOD: articles servits per revista viva
14.	Usuaris per personal de biblioteca
15.	Tècnics en relació al total
16.	Becaris en relació al total
17.	Despesa en adquisicions per usuari
18.	Despesa en revistes per investigador
19.	Despesa en monografies sobre el total
20.	Despesa en recursos electrònics sobre el total

²⁸ *Anuario de las bibliotecas universitarias y científicas españolas 2003*. Biblioteca de la Universidad Autónoma de Madrid. <<http://www.crue.org/REBIUN>>