

INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA DEL SERVICIO DE BIBLIOTECA

DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Elaborado por

Purificación Moscoso

Montserrat Espinós

Margarita Taladriz

ANECA

1. INTRODUCCIÓN

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

2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA

- 2.1. Sobre el proceso de autoevaluación
- 2.2. Proceso de toma de decisiones y reconocimiento institucional
- 2.3. Realización del proceso. Recogida de información
- 2.4. Participación en la autorreflexión interna
- 2.5. Redacción del informe
- 2.6. Sobre el contenido del autoinforme
 - a) Adaptación a la *Guía de evaluación de los SB*
 - b) Aspectos descriptivos y valorativos
 - c) Especificación de puntos fuertes y débiles
 - d) Propuestas de mejora

3. VALORACIONES DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNA

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

4. VALORACIÓN GENERAL

- 4.1. Principales puntos fuertes y débiles
- 4.2. Conclusiones y recomendaciones

5. VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo del informe

El presente informe recoge las conclusiones del proceso de evaluación externa de la calidad del servicio de biblioteca de la Universidad de Sevilla. Se basa, por una parte, en el análisis de la documentación recibida, que consiste en el informe de autoevaluación (IA) y en la documentación complementaria contenida en el CD-ROM que lo acompaña. El resultado de la visita y la reflexión interna del Comité de Evaluadores Externos (en adelante CEE) son los otros dos procesos en los que se fundamenta este informe, que concluye con la propuesta de las pertinentes acciones de mejora.

El objetivo fundamental del informe es ayudar al servicio de biblioteca de la Universidad de Sevilla en sus procesos de reflexión y decisión para poner en marcha procesos de mejora.

1.2. Composición del Comité. Justificación

Los miembros del CEE, designados por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), son:

- Purificación Moscoso, Catedrática de Universidad del área de Biblioteconomía y Documentación y Vicerrectora de Armonización Europea y Planificación de la Universidad de Alcalá. Ha actuado en concepto de experta académica y ha realizado la función de Presidenta del Comité.
- Margarita Taladriz, Directora de la Biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid, que ha actuado en concepto de profesional experta en relación con el servicio evaluado.
- Montserrat Espinós, Directora de la Biblioteca de la Universidad Pompeu Fabra, que ha actuado en concepto de profesional experta en relación con el servicio evaluado.

El CEE considera que su composición se adecua a las necesidades y fines del proceso de evaluación, ya que ha permitido enfocar la evaluación externa desde ópticas complementarias. Ha hecho posible, igualmente, conjugar y contrastar la visión académica y la profesional externa a la misma, así como garantizar el buen hacer desde el punto de vista metodológico, ya que los tres miembros del Comité tienen una amplia experiencia en procesos de evaluación de la calidad.

1.3. Plan de trabajo. Incidencias

Los miembros del CEE recibieron la comunicación de su nombramiento, junto con el informe de autoevaluación y los anexos pertinentes, con suficiente antelación respecto a las jornadas programadas para la visita a la biblioteca.

El programa de la visita se consensuó con la Directora de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla, y consistió en lo siguiente:

2 de octubre de 2005

18:30 Llegada a Sevilla

19.00 Reunión preparatoria del Comité de Expertos Externos

21.30 Cena

3 de octubre 2005

9.00-10.30 Reunión con el Comité de Autoevaluación

10.30-11.00 Pausa café

11.00-12.00 Reunión con el Consejo de Dirección de la Biblioteca

12.00-13.00 Reunión con el personal técnico y auxiliar de la Biblioteca

13.00-14.00 Reunión con representantes de los estudiantes

14.00-16.00 Comida

16.00-18.30 Visita a las bibliotecas del Campus Reina Mercedes

19.00-20.00 Visita a las bibliotecas del edificio de la Fábrica de Tabacos

20.00 Reunión del CEE

4 de octubre 2005

9.00-10.00 Reunión con los responsables de las bibliotecas

10.00-11.00 Reunión con el PDI

11.00-12.00 Pausa café

12.00-13.00 Visita a la Biblioteca de Ingenieros

13.00-14.00 Visita a la Biblioteca de Comunicación

14.00-16.00 Comida

16.00-17.00 Audiencia abierta

17.00-18.30 Informe preliminar al Comité Interno de Evaluación

Es preciso señalar que la reunión del 4 de octubre a las 9:00h estaba programada con la Junta Técnica. Sin embargo, como parte de los miembros de esta Junta lo son también del Consejo de Dirección, durante el transcurso de la visita el CEE estimó

más conveniente que dicha reunión se celebrase sólo con los responsables de las bibliotecas, consideración que compartieron los miembros del Consejo de Dirección.

Uno de los miembros del Comité, Margarita Taladriz, no estuvo presente el segundo día del programa de visitas y audiencias, ya que por razones de enfermedad de un familiar tuvo que ausentarse. Durante la visita no hubo más incidencias reseñables.

Las audiencias y reuniones se celebraron en el Vicerrectorado de Tercer Ciclo de la Universidad de Sevilla (Pabellón de Méjico Avenida de La Palmera s/n, 41013 Sevilla).

1.4. Presentación de la estructura del informe

El informe se estructura atendiendo a las directrices de la *Guía para la Evaluación Externa* del II Plan de la Calidad de las Universidades del Consejo de Coordinación Universitaria.

Comienza con un análisis de la autoevaluación, en el que se valora tanto el proceso como el resultado del mismo, esto es, el autoinforme. A continuación se centra en la integración de la Biblioteca en la Universidad de Sevilla, así como en los procesos, la comunicación, los recursos y los resultados, de todo lo cual el CEE hace las valoraciones pertinentes. Posteriormente, y como resultado de dichas valoraciones, se exponen los principales puntos fuertes y débiles, así como las conclusiones y recomendaciones. Cierra el informe una valoración general del proceso de evaluación externa.

En todas las cuestiones susceptibles de evaluarse a través de evidencias documentadas, la valoración del CEE está basada en el análisis de la fuente primaria (memorias de la biblioteca, organigrama, relación de puestos de trabajo y estadísticas, entre otras). En los casos en los que el informe hace alusión a las opiniones de los distintos colectivos, el CEE se refiere expresamente a ellas como tales, a través de fórmulas del tipo “según las opiniones expresadas en las audiencias” o “en opinión de los entrevistados”.

2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA

2.1. Sobre el proceso de autoevaluación

El CEE desea expresar el excelente trabajo que ha realizado el Comité de autoevaluación (en adelante CA) en todos y cada uno de los aspectos, así como el grado de acuerdo con el que ha trabajado. El claro liderazgo que se aprecia por parte de la Dirección de la Biblioteca ha contribuido a que los distintos colectivos hayan asumido el proceso, así como a que una gran parte del personal de biblioteca se implicara, a través de grupos de trabajo para el análisis de cada uno de los criterios.

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

Todos los miembros del CA que acudieron a la audiencia lo consideran una experiencia muy enriquecedora. Reconocen que “aunque trabajaron mucho ha merecido la pena”, y que ahora la nueva etapa que ahora empieza van a poder emprenderla con conocimiento de causa, enfocándola hacia la mejora del servicio, gracias a la evaluación. Valoran que el proceso se haya complementado con actuaciones que no incluye el protocolo, como por ejemplo, el análisis detallado de la situación de la infraestructuras, que, sin duda, será un punto de partida decisivo para futuras propuestas de mejora. Durante esta audiencia se formularon expresiones como “he aprendido mucho”, “se ha podido constatar lo que ya intuíamos”, “se han podido sistematizar todos los datos e información que poseíamos”, o “ahora ya sabemos fehacientemente lo que hay que mejorar”.

Para el personal de las bibliotecas que asistió a la audiencia, la autoevaluación se ha entendido como una oportunidad de conocer mejor la propia Biblioteca por parte de todos y como una oportunidad para compartir información y conocimiento. A lo largo del proceso han estado suficientemente informados, han podido participar en los grupos de trabajo. Conocen el autoinforme y, en líneas generales, están de acuerdo con él. Tales opiniones coinciden con las expresadas por los responsables de bibliotecas de centro.

Con respecto a los criterios de elección/nombramiento de los miembros del CA, el autoinforme explica el procedimiento, y en la audiencia se nos aclaró que fue una "designación aceptada". Por lo que respecta a la constitución de los grupos de trabajo, ha habido mas oferta de participación que posibilidad real de hacerlo.

En cuanto a la composición del CA, se observa un cierto desequilibrio entre el número de responsables y el de personal de nivel más técnico, que no ocupa cargos de responsabilidad. A juicio del CEE hubiera sido deseable una mayor representación de estos últimos, dado que su perspectiva es muy importante para la mejora del servicio. Su punto de vista es importante, además, puesto que el análisis de la realidad que recoge el IA han de asumirlo quienes tienen una relación directa con los usuarios. No obstante, este desequilibrio se ve paliado por la constitución de grupos de trabajo para la recogida, tratamiento de información y primera redacción del IA, uno para cada uno de los capítulos, que comporta la participación directa de ese colectivo en el proceso.

Asimismo, se considera escasa la participación de estudiantes constatada por el propio CA, tanto en lo que respecta al número, sólo tres, como a su nivel de participación en las sesiones y debates del proceso.

En general, la comunidad universitaria se ha implicado en la evaluación del servicio y ha participado activamente. Por ejemplo, el número de voluntarios que se presentaban para los grupos de trabajo fue considerablemente superior al que se requería. Sin embargo, en lo que respecta a los estudiantes, el CA la calificó como "bajísima", algo que suele ser usual en este tipo de procesos.

El trabajo realizado por el CA ha motivado que las grandes cuestiones que subyacen en el problema del servicio salgan a la luz y se recojan en el IA, que refleja fielmente la realidad de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla (BUS). Se ha evaluado el servicio de biblioteca de la Universidad, pero contemplando las individualidades de cada centro, por lo que el resultado refleja el conjunto del sistema bibliotecario.

El proceso se ha dilatado excesivamente en el tiempo, debido, según informa el presidente del CA, a causas ajenas al proceso, pero al mismo tiempo íntimamente relacionadas con éste: la decisión por parte de la Universidad de realizar la evaluación a través de ANECA o a través de la Agencia Andaluza de Calidad.

Sin embargo, lo que en principio pudiera constituir una debilidad del proceso, el CA lo considera un punto fuerte, pues le ha permitido reanalizar los diferentes criterios desde

una perspectiva global. El tiempo transcurrido les ha posibilitado, además, completar datos, así como actualizar y revisar con exhaustividad el autoinforme.

Por último, el CEE desea señalar que la Universidad de Sevilla decidió iniciar el proceso de evaluación de su biblioteca sin que existiera convocatoria abierta por parte de ninguna de las agencias ni organismos evaluadores, autonómicos o nacionales. Firmó, para ello, un convenio con ANECA.

Esto, sin embargo, no ha supuesto ningún problema en esencia, ya que el CA ha hecho uso de una metodología homologada y contrastada respecto a los contenidos que se han valorado, las fases y enfoques del proceso, y se ha dispuesto de los medios y mecanismos pertinentes que aseguran que los comités (CA y CEE) cuentan con la suficiente formación y apoyo. Todo ello, unido al apoyo institucional, garantiza, a juicio del CEE, la idoneidad del proceso. El proceso de autoevaluación ha sido correcto y conforme a los requisitos metodológicos previstos.

2.2. Proceso de toma de decisiones y reconocimiento institucional

Además del CA, se organizaron seis grupos de trabajo coordinados por dos miembros del Comité. Cada uno se encargó del análisis de un criterio, trabajo que posteriormente se debatía por el conjunto del CA, hasta llegar al acuerdo. El método elegido garantiza, por una parte, la deseada participación del personal bibliotecario en sus distintas categorías y, por otra, el necesario grado de consenso.

La comunicación entre las personas implicadas en el proceso ha sido muy fluida, gracias, en parte, al espacio compartido de red con el que contaron y a la lista de distribución creada al efecto.

En lo que respecta a los niveles de implicación institucional, se valora muy positivamente el compromiso del equipo de gobierno en el proceso de autoevaluación, a través del Vicerrectorado de Investigación, y, concretamente, de la Dirección de Secretariado de Investigación, que lo ha impulsado y apoyado en todo momento, así como el de la Dirección de la Biblioteca. Según se expresó en la audiencia con el CA, ha habido un apoyo institucional sostenido a lo largo del proceso, canalizado a través del Director del Secretariado de Investigación y presidente del CA, que aseguró al CEE el firme compromiso que existe por parte del equipo para impulsar las acciones de mejora resultado de la evaluación.

Por otro lado, una muestra del apoyo institucional a la biblioteca, según expresa el presidente del CA, es que algunas de las acciones que se han llevado a cabo en los últimos tiempos, como por ejemplo, el aumento de los recursos económicos destinados a la adquisición de recursos bibliográficos, o los cambios organizativos implementados en la propia biblioteca, son consecuencia de la puesta en marcha de las Líneas estratégicas o Plan de Acción previo a este proceso de evaluación.

2.3. Realización del proceso y recogida de información

La recogida de información para establecer las evidencias necesarias para la elaboración del autoinforme ha sido uno de los aspectos más notables del proceso, así como de los más positivos y beneficiosos sobre los que quiere llamar la atención este CEE.

Se ha realizado un gran esfuerzo y los resultados obtenidos son muy buenos. En la lectura del autoinforme sorprende la cantidad de datos recogidos y utilizados convenientemente. Además, por lo que este CEE ha podido entender, en la recogida y en el tratamiento de la información ha habido una altísima participación e implicación, no sólo del personal de la propia biblioteca sino también de otros miembros de la Universidad, así como un eficaz apoyo institucional.

Los miembros del CA, los del Consejo de Dirección, el personal y los responsables de bibliotecas entrevistados valoran este esfuerzo muy positivamente. En la audiencia con el Consejo de Dirección se plantea, como una propuesta de mejora, la posibilidad de incorporar la metodología y los mecanismos de esta recogida de datos al funcionamiento habitual de la Biblioteca, mediante un análisis previo de cuáles son los que deben recogerse y un tratamiento informático (*datawarehouse*) que permita disponer permanente de ellos para la toma de decisiones.

El servicio de biblioteca cuenta con un procedimiento sistemático de recogida de datos y un conjunto de indicadores que permiten la evaluación continuada de los servicios que ofrece. La recogida y sistematización de la información sigue criterios metodológicos apropiados. Las encuestas realizadas constituyen una fuente valiosísima de información.

La participación en las encuestas dirigidas a todo el personal del servicio ha sido más baja de lo que cabría esperar. Según se expresaron algunos de los asistentes a las audiencias esto se debe a que, por una parte, no garantizaban el anonimato deseado, dado que para poder valorar la satisfacción de los diferentes turnos y centros era

necesario completar datos que permitían identificar a los que contestaban. Por otra, consideran que algunas preguntas no estaban planteadas con un grado de definición suficiente que permitiera una respuesta más ajustada. Por ejemplo, la pregunta referida a la flexibilidad de la RPT: "flexibilidad para qué".

2.4. Participación en la autorreflexión interna

La difusión del IA ha sido suficientemente amplia, si bien el momento escogido (del 1 al 30 de julio) no ha favorecido su conocimiento por parte de los estudiantes. En la visita, el CEE constató que, a excepción de los estudiantes y profesores, el resto conocía el contenido del IA y, en líneas generales, estaban de acuerdo con él.

Todos los colectivos, no obstante, conocían el procedimiento de actuación, y se promovieron diversas acciones para fomentar el diálogo, pese a lo cual las sugerencias recibidas por parte de la comunidad universitaria fueron sólo dos, de dos bibliotecas, que además no se pudieron incorporar porque respondían a un error de interpretación, error que se comentó con los interesados personalmente.

Se constata que el proceso ha sido ampliamente difundido y publicitado entre la comunidad universitaria, y que todos los colectivos han tenido la oportunidad de mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con el autoinforme.

2.5. Redacción del informe

Para la realización del IA se constituyeron grupos de trabajo que implicaron a un gran número de personas de la Universidad. Sin embargo, cabe señalar que la uniformidad y la coherencia en el tono y el estilo de la redacción no se vieron mermados, sino que se aprecia un esfuerzo homogeneizador de las distintas partes en una sola redacción, que ha obtenido resultados evidentes. De su lectura se desprende que la redacción la ha realizado una "única pluma".

El autoinforme es, a juicio de los miembros del CEE, un texto modélico en su género: equilibrado en sus partes, crítico, coherente y adecuado a su finalidad.

Acompaña al IA un CD-ROM con toda la documentación complementaria necesaria para realizar la evaluación externa. No fue necesario, en consecuencia, solicitar al CA más documentación.

2.6. Sobre el contenido del autoinforme

El autoinforme se adapta plenamente a la Guía del Consejo de Coordinación Universitaria y refleja un proceso de reflexión colectiva.

El equilibrio entre aspectos valorativos y descriptivos es adecuado. Todas las valoraciones se basan en evidencias obtenidas a través de datos y no se encuentran opiniones personales o valoraciones no contrastadas.

Desde el punto de vista metodológico, el IA es riguroso, completo y equilibrado, y se adecua a la realidad. Los hechos que se exponen se basan en evidencias y se apoyan en datos concretos que sustentan las valoraciones. Las opiniones vertidas durante las diversas audiencias coinciden, en líneas generales, con el análisis del CA. No se detectan ausencias significativas.

A juicio del CEE es integral, analítico y crítico. Los criterios se analizan en profundidad y exhaustivamente, si bien en opinión de algunos responsables de centro se hubiera necesitado un análisis más profundo del problema de la coexistencia de dos colectivos en el personal: laborales y funcionarios, así como del desequilibrio entre los servicios centrales y las bibliotecas de centros.

Se valora muy positivamente la gran aportación de datos cuantitativos, tablas y gráficos ilustrativos de la actividad y los resultados, así como análisis comparados de los datos e indicadores de la Universidad de Sevilla con los del conjunto de las bibliotecas universitarias españolas reflejadas en el Anuario Estadístico de REBIUN y con el conjunto de universidades de tamaños o características similares.

En el IA se especifican los puntos fuertes y débiles resultado del análisis efectuado. La relación de puntos fuertes y puntos débiles es, al parecer del CEE, crítica y veraz.

Las propuestas de mejora mantienen una plena coherencia con el análisis efectuado. Constituyen, de hecho, la parte más importante del proceso en cuanto a su proyección futura se refiere. Las propuestas de mejora son realistas, basadas en el análisis de las debilidades y las fortalezas y, sobre todo, con una clara ambición de progreso y avance institucional. El CEE las refrenda en su mayoría y, algunas de ellas, las enfatiza y destaca muy especialmente.

Sin embargo, éstas simplemente se formulan. El Informe final deberá incluir una relación sistemática de propuestas de mejora con: prioridad, plazo de ejecución, responsables de la ejecución y presupuesto estimado para cada una de ellas.

3. VALORACIONES DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNA

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

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

A juicio del CEE el servicio de biblioteca de la Universidad de Sevilla se encuentra plenamente integrado en la Universidad.

La Universidad de Sevilla no tiene Plan estratégico. El servicio de biblioteca cuenta con dos documentos: *Líneas Estratégicas de la Biblioteca 1999-2001* y *Líneas Estratégicas de la Biblioteca 2002-2005*, que establecen los aspectos más importantes en los que se debe incidir para mejorar y emanan del Vicerrectorado de Investigación. Estas Líneas Estratégicas se basan en documentación de los Órganos de Gobierno de la Universidad y en el Plan Estratégico de REBIUN, que sirve de pauta para conocer las tendencias de las bibliotecas universitarias en su conjunto.

El CEE ha constatado que la BUS cuenta con políticas y estrategias formalmente instituidas y con procedimientos sistemáticos para la identificación y evaluación de necesidades de los diversos grupos de interés.

Los planes de mejora son la consecuencia de un análisis de resultados y logros obtenidos, ya que se hace uso de procedimientos y mecanismos de evaluación periódica, y existen procedimientos sistemáticos de recogida y análisis de datos.

Las iniciativas llevadas a cabo hasta el momento evidencian un claro interés por parte de la Dirección de la Biblioteca por implantar planes de mejora y desarrollar un Plan Estratégico. Desde la Dirección de la Biblioteca hay una voluntad clara de avanzar en el proceso de planificación, de ahí la existencia de los documentos citados más arriba. Ahora bien, este camino no está exento de dificultades, sobre todo en lo que respecta a la capacidad real de impregnar esta cultura al conjunto del servicio y hacer que los objetivos operacionales anuales sean asumidos por todas las unidades y las personas que lo integran.

Las audiencias al personal reflejan esta separación entre lo oficial y lo real, pese a que de las encuestas se deduce que un 66% del personal conoce los objetivos operacionales y un 64,1% conoce los que afectan a su puesto de trabajo. En los

puestos de menor responsabilidad el conocimiento es muy inferior. Parece necesario, por tanto, un mayor esfuerzo de formación y difusión de esta herramienta de gestión en el conjunto de la biblioteca y quizá también un mayor grado de participación en su elaboración.

Desde los órganos de gobierno de la BUS, Junta Técnica y Consejo de Dirección, se hace un seguimiento trimestral de la consecución de los objetivos, pero la Biblioteca deberá hacer un esfuerzo especial, vía formación del personal o articulando mecanismos de mayor participación, para que esta herramienta de gestión sea asumida como propia por el conjunto del personal.

A través de INTRABUS (Intranet de la biblioteca) se está implementando un sistema que permitirá una información y seguimiento sistemáticos y accesibles para todo el personal de biblioteca, en todo momento, y que facilitará un mayor conocimiento y asunción de los objetivos.

Se evidencia un apoyo del equipo de gobierno y de la comunidad universitaria al plan de actuación del servicio de biblioteca.

3.1. 2. Planificación del servicio de biblioteca en relación con la docencia

El servicio de biblioteca, en lo que se refiere a su apoyo a la docencia, basa sus estrategias en dos puntos fundamentales: el programa de formación de usuarios y la elaboración de materiales didácticos. Utiliza, también, otros recursos más tradicionales para tener una presencia activa en el proceso docente: las comisiones de biblioteca general y de centro, la figura del profesor coordinador, el seguimiento sistemático de las bibliografías recomendadas en las diferentes asignaturas, la elaboración de más de 40 guías por materias, etc. Además, tiene establecidos mecanismos de comunicación permanente con el personal docente y los usuarios: correo electrónico, página www, boletín electrónico "Novedades de la Biblioteca", etc.

En la audiencia con los estudiantes se expresó claramente que la bibliografía estaba accesible y actualizada, y que se atendía cualquier petición particular de adquisición de bibliografía.

El sistema de recogida de quejas y sugerencias, tanto el propio de la Biblioteca como el Institucional, son garantía de que los usuarios tienen canales para hacer oír su voz y para que sus demandas se atiendan.

No obstante, este CEE quiere mostrar su preocupación por la reducida accesibilidad a

los fondos de docencia, dispersos en Departamentos en las Facultades del Campus de la Fábrica de Tabacos, así como la escasez y obsolescencia de recursos bibliográficos en el Campus de Reina Mercedes.

Parece que el modelo organizativo existente hasta 2005, en el que tanto el presupuesto como el personal tenían una dependencia directa de los centros en vez del Servicio de Biblioteca, ha motivado que existan importantes desigualdades, tanto en instalaciones como en recursos humanos y de información. La nueva organización, con una dependencia orgánica y funcional de la Dirección del Servicio y con un presupuesto gestionado de forma centralizada, puede favorecer una distribución más equilibrada de dichos recursos.

Se aprecia una distancia importante entre los objetivos y actividades de los servicios centrales y los de los centros. Es necesario, por tanto, apostar por un mayor grado de integración de servicios centrales y periféricos, y una mayor transferencia de conocimiento y tecnología.

Merece especial atención el esfuerzo realizado en el ámbito de la formación de usuarios, mediante la puesta en marcha de asignaturas de libre configuración, con créditos reconocidos, sobre recursos de información e incluso la integración en la plataforma de apoyo a docencia WebCT de una asignatura *on line*. Sin embargo, las asignaturas de libre configuración impartidas por el personal de bibliotecas, que el CEE valora como una iniciativa excelente, fueron objeto de una gran polémica en la audiencia. Algunos de los presentes creen que debería ser voluntario, otros que debería remunerarse o reconocerse en el perfil profesional. El CEE constató una gran diversidad de opiniones y actitudes al respecto y, en cualquier caso, no parece tratarse de un tema aceptado por la mayoría.

La elaboración de materiales docentes para casi 3.000 asignaturas, en estrecha colaboración con los profesores, es otro ejemplo muy importante de dinamización del apoyo a la docencia, así como una forma de estar cerca de los profesores tratando de añadir valor al trabajo que las bibliotecas ya vienen realizando de forma más tradicional. Un claro exponente de esta nueva actividad es la Biblioteca de la Escuela de Arquitectura.

Ahora bien, la integración de servicios informáticos, biblioteca y recursos educativos se encuentra en una fase muy incipiente, que se centra, por el momento, en facilitar el acceso, a través del OPAC, a materiales didácticos de texto completo que se recomiendan en la bibliografía (Biblioteca de Arquitectura). El trabajo en esta línea

augura buenas perspectivas de cara al cambio de modelo educativo que deriva de la construcción del Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Se necesita un mayor impulso de la biblioteca en la provisión de materiales educativos a fin de mejorar los resultados de aprendizaje.

No parece, sin embargo, que en conjunto, los profesores hasta este momento inciten o promuevan el uso de la biblioteca, ya que sigue predominando el modelo de docencia tradicional. La llegada del modelo que promueve el Proceso de Bolonia, hará más necesario el uso de la Biblioteca. En este sentido, la labor que viene realizando la biblioteca está sentando las bases fundamentales.

La biblioteca informa a los profesores de las novedades a través de boletines, guías y correo electrónico.

3.1. 3. Planificación del servicio de biblioteca en relación con la investigación

Por lo que respecta al apoyo a la Investigación, la biblioteca ofrece un amplio catálogo de recursos a distancia, gracias a sus propios presupuestos y a su pertenencia al Consorcio de Bibliotecas de Universidades Andaluzas (CBUA). Además, desde este año, se ofrece el servicio gratuito de préstamo interbibliotecario. La puesta en marcha del meta buscador de *Millenium METABUS* facilita enormemente la localización de recursos distribuidos y ahorra tiempo de búsqueda, al tiempo que asegura unos resultados mucho más pertinentes.

Los bibliotecarios, en un 62%, dicen estar al corriente de los grupos de investigación operativos en sus centros y, por tanto, al corriente de la bibliografía necesaria.

El nivel de satisfacción de los investigadores es alto, según datos de la encuesta que se ha llevado a cabo con ocasión de la evaluación, aspecto que se corroboró en la audiencia con el PDI.

Los Departamentos participan de forma activa en la evaluación de la colección de publicaciones periódicas y en la selección de nuevos títulos.

La centralización del proceso de adquisición de revistas y bases de datos a coste cero para los Departamentos ha servido para posicionar de forma ventajosa a la Biblioteca en relación con los Departamentos, además de para racionalizar el gasto y los procedimientos.

Quizá donde se detecta un mayor problema es en la bibliografía de doctorado, ya que

no parece existir una relación directa entre la biblioteca y los directores/coordinadores de los diferentes programas. Es necesario, por tanto, articular mecanismos para implicar a los coordinadores de doctorado, dadas las dificultades existentes para mantener actualizada la bibliografía que necesitan los alumnos de tercer ciclo.

El mayor grado de insatisfacción del personal investigador se refiere a las instalaciones en un buen número de bibliotecas que son pequeñas, mal dotadas y pensadas fundamentalmente como salas de lectura para estudiantes. Sería necesario habilitar espacios apropiados y confortables para personal investigador, sobre todo en determinadas áreas de conocimiento: Ciencias Sociales y Jurídicas y Humanidades, donde una gran parte de los recursos no son accesibles en línea.

Sorprende el grado de dispersión de los fondos de investigación ubicados en los diferentes departamentos y con difícil acceso para el conjunto de la comunidad universitaria. Ya se han mencionado las dificultades de espacio que existen en determinados centros (Campus de Reina Mercedes) y que solo podrían solventarse mediante la concentración en bibliotecas de área. Estas bibliotecas de área deberían planificarse pensando en la concentración de fondos, personal y servicios, con el fin de optimizar al máximo los recursos existentes e incrementar la accesibilidad y disponibilidad de los fondos.

La Comisión de Biblioteca, de la que forman parte representantes de los Departamentos, parece ser el instrumento de comunicación "oficial" entre biblioteca y personal investigador. Sin embargo, no parece ser suficiente, dado que se reúne dos veces al año, siendo quizá los cursos de formación especializada el medio de contacto más productivo.

3.1. 4. Planificación del servicio respecto a los mecanismos de relación con sus usuarios

Una vez más, la Comisión de Biblioteca General y las Comisiones de Biblioteca de Centro (un 73% de los centros disponen de ella) son los instrumentos de comunicación más oficiales. En ambas, hay una nutrida representación de los diferentes colectivos usuarios de la biblioteca, aunque su nivel de efectividad es bajo. Se reúnen poco y, a veces, no llegan a reunirse.

El grado de participación de los diferentes estamentos en la elaboración, desarrollo y seguimiento de objetivos parece más bien testimonial, como, por otra parte, es común en el conjunto de las bibliotecas universitarias.

No obstante, existen otros mecanismos de comunicación mas efectivos: cursos de formación de usuarios a diferentes niveles: de introducción, de acogida, especializados, visitas guiadas, etc

La valoración de los profesores de la página WWW de la Biblioteca es muy alta. Los estudiantes la valoran bien como un recurso puntual de información.

El correo electrónico es un vehículo necesario y muy utilizado.

Los buzones de sugerencias, físicos y virtuales, los mostradores de atención a usuarios y los formularios electrónicos para la solicitud de servicios son un claro exponente de instrumentos de comunicación de los usuarios con la Biblioteca.

Es destacable la existencia de una carta de derechos y deberes de los usuarios, que especifica con claridad qué compromisos asume la biblioteca para con ellos y que espera, a su vez de su comportamiento en relación con el servicio

3.2. Procesos y comunicación

El apartado referido a los **procesos** es uno de los más trabajados y más claros en el informe de autoevaluación, lo que sorprende, ya que habitualmente es uno de los temas tratados de forma más somera en los informes de evaluación de las bibliotecas que pasan por este proceso.

Se han identificado 6 procesos clave, que a su vez se subdividen en subprocesos mas concretos, que terminan por abarcar al conjunto de la organización Los procesos clave detectados son: tecnología y sistemas, gestión de la colección, acceso al documento, gestión de recursos de información, proceso técnico y fondo antiguo y para cada uno de ellos se definen su nivel de planificación, decisión y ejecución. Existen manuales de procedimiento y diagrama de flujos para la casi totalidad de los procesos

Todos los procesos están documentados y publicados en la Intranet. Cada uno tiene un responsable de su actualización y seguimiento, y se imparte formación a las personas afectadas. El personal parece estar al corriente de esta información y de estos instrumentos, y en las audiencias no se han detectado carencias de información al respecto o disconformidad con los procesos definidos como claves.

Entre las opiniones recabadas en la audiencia con los estudiantes, destaca la necesidad de la figura del bibliotecario temático (con amplia formación en el manejo de las fuentes de información del área temática de su incumbencia), pues creen que

podría mejorar la relación con sus usuarios. Otra opinión expresada es que abogan por una política de préstamo uniforme para todos los centros de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla. En cuanto a los procesos de compra de material bibliográfico, creen que son demasiado lentos y que se debería intentar que fueran más rápidos y más ágiles.

En la audiencia con el personal docente e investigador, la casi totalidad de los asistentes manifestó su disconformidad con el proceso de adquisición de material bibliográfico, ya que el tiempo que pasa entre la solicitud de un documento y el momento en el que el que está disponible y accesible para la consulta es largo.

En este sentido, creen que el proceso de centralización de las adquisiciones alarga innecesariamente los períodos y además es un sistema rígido, sin flexibilidad.

Tales opiniones contrastan con las recabadas entre el Consejo de Dirección, que comentó que los plazos de adquisición se habían reducido al igual que el precio medio de las monografías, y difieren de los datos obtenidos a partir del sistema de gestión *Innopac/Millennium*, que muestran que el 61,6% de los libros pedidos se reciben en un plazo inferior a dos semanas. Los plazos más dilatados se deben a peticiones de libros extranjeros, con un tiempo medio de entrega de ocho semanas, dato que coincide con la información facilitada por otras bibliotecas universitarias españolas de características similares a la de Sevilla.

En relación a los procesos de selección y de desarrollo de la colección, se muestran preocupados puesto que, según manifiestan, no tienen tiempo para dedicarse a esta tarea. Preguntados por cómo verían la posibilidad de que fueran los bibliotecarios temáticos quienes asumieran la iniciativa de esta tarea, bajo su supervisión y con su colaboración, responden que ésta podría ser una buena fórmula de funcionamiento.

Por lo que respecta a los **mecanismos y canales de comunicación**, este CEE considera que se trata de una de las mayores debilidades del servicio de biblioteca, y fue también el aspecto que más críticas suscitó en las audiencias con los responsables y el personal de las bibliotecas.

A juicio de los responsables de bibliotecas de centro, el problema de la comunicación es un problema endémico en la organización. Consideran que la estructura organizativa es antigua y poco participativa. Según ellos, no existe una verdadera cultura de la participación y la cultura organizativa no se basa en la confianza. Las dificultades que encuentran para trabajar en equipo constituyen también un aspecto

crítico, así como la ausencia de una política de personal centrada en un plan de incentivos que motive al personal.

Consideran que se trata de una tendencia incorporada a la cultura organizativa y que no hay manera de romper.

Creemos importante subrayar que, a juicio de este Comité, es necesario relacionar tales críticas con el hecho de que hasta hace apenas un año el personal de estas bibliotecas dependía de los decanos y directores de escuela, por lo que no es fácil que en el poco tiempo transcurrido la Dirección de la Biblioteca haya tenido el tiempo y la oportunidad de difundir las ventajas de un sistema centralizado con objetivos comunes.

Según las opiniones recabadas en la audiencia con el Consejo de Dirección, se asume que la Dirección debería aumentar su presencia en todas y cada una de las distintas bibliotecas. En algunas ocasiones se percibe la sensación de que las bibliotecas se sienten desatendidas por parte de la Dirección.

Para el personal técnico y auxiliar que acudió a la audiencia, no existe comunicación con la Dirección de la Biblioteca, y si la hay es siempre descendente, nunca ascendente. En su opinión, los canales de comunicación instituidos son de información pero no de participación. Según éstos, no hay participación en los procesos de toma de decisiones. Incluso se llega a decir que los grupos de trabajo que se constituyen son siempre de contenido informativo, puesto que las decisiones ya están tomadas.

Los responsables de bibliotecas de centro no se sienten partícipes de la Dirección de la Biblioteca, sino meros transmisores de las decisiones de la Dirección. Como ejemplo, aludieron a las líneas estratégicas que, según ellos, les vienen dadas. En su mayoría, se sienten infrautilizados y consideran grave la brecha existente entre los servicios centrales y el resto del servicio, que motiva una visión muy diferente de las bibliotecas y sus necesidades desde una y otra parte. A este respecto, pusieron como ejemplo la integración de recursos electrónicos en el catálogo. Según ellos, aunque existe una política, como para los servicios centrales no es prioritario apenas se le concede importancia en la práctica.

Tal ejemplo es muy ilustrativo del problema de comunicación que se viene comentando. Según pudo constatar este Comité, para los servicios centrales sí resulta prioritario y además está en los objetivos. Es claro que subyace un problema de falta de comunicación en ambos sentidos.

En los casos en que hay cambios de personas de un centro a otro, el personal echa en falta un protocolo de formación e integración en el sitio nuevo.

El CEE considera necesario articular estrategias que refuercen la visión de conjunto y permitan superar la primacía de la consideración de centro. El origen desmembrado de este sistema bibliotecario genera ciertas dificultades para llevar a cabo decisiones colegiadas. Es necesario, igualmente, trabajar con el fin de lograr que todos los que forman la Junta Directiva se sientan plenamente integrados. Parte de este trabajo consiste en mejorar la comunicación en todos los sentidos, abarcando los diferentes niveles jerárquicos, aspecto éste que, en general, constituye una de las mayores debilidades del servicio de biblioteca evaluado, valoración que coincide con el análisis realizado en el proceso de autoevaluación.

La elaboración de un Plan de Comunicación de la Biblioteca, consensuado y aceptado por los diferentes colectivos y que contemple los mecanismos de participación de los distintos grupos de interés puede ser una vía apropiada para iniciar la mejora en este ámbito.

3.2.1. Organización

La Biblioteca de la Universidad de Sevilla, con 500 años de historia está haciendo un esfuerzo muy importante por adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de sus usuarios, que no son diferentes a las del conjunto de bibliotecas universitarias españolas.

Estas instituciones de tan larga tradición tienen grandes dificultades para reconvertir estructuras pesadas, ancladas en la tradición y en una serie de condicionantes difíciles de justificar en los tiempos actuales. Por ello, el CEE valora muy positivamente el esfuerzo de modernización que desde la Dirección se está llevando a cabo para dotar a la biblioteca de una estructura flexible, dinámica y capaz de hacer frente a los retos que se aproximan.

En primer lugar, y siguiendo las Líneas Estratégicas 1999-2001 y 2002-2005, se ha trabajado en un desarrollo de la RPT que pone bajo una dirección única el conjunto de recursos y servicios dispersos en los diferentes centros (más de 20 puntos de servicio) y donde se definen los puestos de forma flexible, lo que redundará en beneficio de una mayor agilidad a la hora de afrontar nuevos servicios que den respuesta a nuevas necesidades. Además, se ha conseguido dotar al Servicio de un presupuesto centralizado que permitirá una mayor racionalización y distribución de los recursos.

Este Comité cree que se están sentando las bases para un cambio real de dinámica, de forma que se pase a un modelo de descentralización coordinada. Descentralización inevitable dado el volumen y dispersión de la Universidad de Sevilla y la necesidad de estar cerca de donde estén los usuarios, pero coordinada gracias a una RPT coherente con el modelo.

El CEE considera que, sobre el papel el modelo es correcto y responde a una situación de partida que hay que recomponer, pero la realidad viene una vez más a demostrar las dificultades de llevarlo a cabo. Ya se ha comentado en el apartado dedicado a la comunicación la percepción que tiene una parte del personal respecto de este modelo, ya que quizá por una debilidad en el proceso de comunicación no se ha sabido explicar a todos los estamentos y niveles el modelo propuesto.

Este Comité estima necesario una revisión del Organigrama existente, de forma que desde la Dirección y los servicios centrales existiera un seguimiento y relación más directa con los centros, que a veces sienten que todo viene decidido desde arriba y que lo único que les llega es información, pero no perciben que su opinión se tenga en cuenta. Quizá los responsables de las bibliotecas de centro deberían desempeñar un papel mucho más activo con su personal, actuando de correa de transmisión en ambos sentidos. Se podría pensar en una figura que actuara de coordinadora de bibliotecas de centros, en contacto directo con ellas y atenta a sus necesidades. La Dirección tiene difícil llevar a cabo esta tarea, dado el conjunto de responsabilidades tanto internas como de relaciones externas que le son propias.

Por lo que respecta al funcionamiento del sistema, se tiene la percepción de que hay una enorme distancia entre los servicios centrales y los centros. Los primeros tienen unos objetivos de modernización y adaptación a las nuevas necesidades muy claros y utilizan unos instrumentos de gestión adecuados para esos objetivos. Las bibliotecas de centros, herederas de una tradición muy diferente y más apegadas al modelo anterior, pese a intentar avanzar tienen serias dificultades para conseguirlo por muchas y variadas razones: espacios físicos e instalaciones poco adecuadas en la mayoría de los casos; muy baja dotación de equipamiento informático; personal con un nivel de cualificación desigual y en muchas ocasiones ajeno a los planes de la Dirección; claros desequilibrios en la dotación de personal entre unas bibliotecas y otras; etc. No se puede olvidar, tampoco, los ya comentados fallos en los canales y mecanismos de comunicación, que dificultan la participación e implicación del personal.

De la comparación sistemática con otras bibliotecas REBIUN de magnitud semejante, se deduce que la Biblioteca de la Universidad de Sevilla está en un buen nivel de desarrollo y avance. Sus indicadores de actividad mejoran año a año en relación con las bibliotecas de su entorno, y eso es reflejo de que el camino es bueno, aunque no se debe descuidar la interacción con los centros.

3.2. 2. Oferta de servicios a distancia

La Biblioteca ofrece un amplio catálogo de servicios a distancia que van desde la información plana de los diferentes servicios en abierto, hasta el acceso a recursos electrónicos contratados, diferentes formularios para acceso a diferentes servicios o herramientas de apoyo al aprendizaje y la investigación, como son las guías por materias o herramientas de autoaprendizaje exclusivos para la comunidad universitaria.

Esta amplia oferta choca, una vez más, con la capacidad real de acceso de los diferentes usuarios. En las visitas a los centros se detectó una carencia importante de equipamiento informático y los profesores en la audiencia, se expresaron en los mismos términos respecto de la falta de equipamiento en sus departamentos, lo que dificulta en gran manera el acceso a ese volumen importante de información.

3.3. Recursos

3.3. 1. El personal del servicio

La modernización de la plantilla es uno de los retos que la Biblioteca de la Universidad de Sevilla tiene planteados.

Se evidencia una gran separación entre el colectivo del personal funcionario y el personal laboral. Los problemas que genera esta situación, constatados en el autoinforme y corroborados en las distintas audiencias, necesitan de una solución, aunque el CEE es consciente de la dificultad que esto entraña. Llegar a una solución satisfactoria para todas las partes implicadas no es fácil, por razones, fundamentalmente, de índole económica.

Con respecto a la **plantilla**, el CEE estima que es plana y está mal distribuida, lo que motiva fuertes desequilibrios en la dotación de las diferentes unidades. La escasez de plazas especializadas disminuye las posibilidades de promoción, lo que deriva en falta de motivación del personal.

En opinión de los miembros que asistieron a la audiencia con el Consejo de Dirección, los servicios centrales han llegado al límite de su operatividad y de su productividad. Con la dotación actual difícilmente podrán emprender proyectos nuevos. Por su parte, el personal de biblioteca asistente a la audiencia estima que la plantilla de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla es insuficiente, y cree especialmente necesario ampliar la plantilla de ayudantes con horario de tarde, puesto que la tarde está desatendida.

Los responsables de bibliotecas de centros que asistieron a la audiencia (prácticamente todos) consideran que la dotación de los centros es desigual y que sería necesaria una redistribución de las personas.

A este respecto, el CEE considera que el problema reside, más que en falta de personal en una distribución desigual de la plantilla, que no responde a las verdaderas necesidades y volumen de actividad de las diferentes bibliotecas.

A fin de mejorar el rendimiento de determinadas bibliotecas sería conveniente crear en la plantilla determinadas plazas, tales como la de responsable de la Biblioteca General o puestos singularizados en las bibliotecas más grandes (la de Ingeniería y la Derecho, por ejemplo).

Así, tras el análisis efectuado, este CEE considera que la plantilla, con datos en la mano, no es escasa, sino que está mal distribuida, por lo que sería necesario una reasignación de efectivos en función de las necesidades reales y de las cargas de trabajo. También parece necesario un cambio de cualificación: menos técnicos especialistas y mas funcionarios B.

3.3. 2. La formación

En general el personal está satisfecho, pero les gustaría que se ampliara la oferta de cursos. Hay un plan de formación general de la Universidad al que la Biblioteca añade su propio Plan de formación, menos generalista.

El personal cree que la participación en grupos de trabajo es otra forma de formación, pero apuestan por los grupos de trabajo intercentros y no exclusivamente por la colaboración servicios centrales/centros.

Algunos asistentes a la audiencia exponen la necesidad de recibir formación específica para adaptarse a los nuevos puestos de trabajo cuando se producen cambios.

Según las opiniones expresadas, sería necesario:

- a) Ampliar la oferta de cursos,
- b) Revisar, clarificar y difundir los criterios de selección para la asistencia a las actividades de formación,
- c) Organizar cursos o actividades de “formación para formadores”, puesto que algunos bibliotecarios que imparten sesiones de formación de usuarios creen que les faltan habilidades y competencias para ejercer esta función.

Los asistentes a la audiencia insisten en la necesidad de mejorar el plan de formación, para lo cual sería preciso organizar aquellas actividades de formación que se adecuen a los perfiles profesionales existentes y definir los criterios de asistencia de manera clara y unívoca, con el fin, además, de rentabilizar mejor los recursos destinados a este tipo de acciones.

3.3. 3. Implicación, satisfacción y motivación del personal

El personal tiene diferente grado de motivación según su nivel de responsabilidad. En general, se aprecia una fuerte desmotivación en el grupo de técnicos especialistas, que consideran que no tienen ninguna posibilidad de promoción y tampoco tienen una responsabilidad concreta que les haga interesarse por su trabajo. El personal de nivel de responsabilidad superior parece estar más satisfecho con su tarea y su nivel de motivación e implicación es superior.

El problema de la motivación e implicación se encuentra íntimamente ligado al problema de la comunicación analizado anteriormente, así como a la falta de perspectivas profesionales y de promoción.

El personal laboral que asistió a la audiencia reconoció estar poco motivado: no pueden promocionarse internamente, se sienten minusvalorados y apartados de la toma de decisiones. Las dificultades de promoción afectan también al personal funcionario, que considera insuficientes las oportunidades que ofrece la Universidad (sólo se han llevado a cabo dos convocatorias de promoción interna con dos puestos cada una en el periodo 2001-2004).

En opinión de los responsables de bibliotecas de centro, no existe una verdadera política de promoción (la única que hay es en los servicios centrales), ni de reciclaje ni de estímulo alguno. Según ellos no hay incentivos para el personal de las bibliotecas

de centro. Además, se da una grave disgregación entre el personal laboral y el personal funcionario.

La falta de incentivos y de un sistema de reconocimiento consensuado y aceptado por todo el personal de la plantilla subyace también en el problema de la falta de motivación. Y en este sentido es importante tener en cuenta que lo que desde la Dirección puede considerarse una forma de incentivos, puede no serlo para los responsables de bibliotecas de centro y el personal que trabaja en ellas. Esto ocurre, por ejemplo, con las asignaturas de libre configuración, con la participación en grupos de trabajo, etc.

Por todo ello, CEE considera necesario formalizar la evaluación del rendimiento ligado al desarrollo de un plan de incentivos y reconocimiento del personal que aliente a los que pudieran caer en la desmotivación por una política de promoción interna que no cubre todas sus expectativas. Es necesario, igualmente, articular una RPT con tramos de recorrido que permitan avanzar en la carrera administrativa mediante diferentes específicos y niveles, así como apostar claramente por la funcionarización, la formación y el reciclaje del personal). La RPT debería también permitir asignar y primar los diferentes niveles de responsabilidad que inevitablemente el proyecto de modernización va a requerir.

3.3. 4. Instalaciones

Una de las grandes debilidades de esta Biblioteca son sus instalaciones, por lo que la mejora de las infraestructuras es uno de los retos que la Biblioteca de la Universidad de Sevilla tiene planteados.

Los estudiantes opinan que la confortabilidad y la adecuación de las instalaciones es muy desigual entre las distintas bibliotecas: algunas están en buenas condiciones, mientras que otras son “deprimentes” (literal). Sin embargo, el ruido y la falta de recursos informáticos (ordenadores principalmente) son problemas que afectan a todas las bibliotecas. Respecto al ruido, consideran muy necesario buscar soluciones que permitan separar los distintos usos (consulta, estudio, tránsito de personas, trabajo en grupo, etc.).

El PDI también opina que faltan ordenadores, pero no en la Biblioteca sino en sus despachos. Arguyen que la política de expansión de la colección electrónica (consultable de forma remota) no se corresponde con la política de dotación de material informático a los profesores en su quehacer diario. Sobre las instalaciones, el

PDI expresó que, en muchos casos, las condiciones en las que se encuentran los fondos bibliográficos son penosas.

En cuanto a la posibilidad de integrar las bibliotecas de los departamentos en bibliotecas mayores que también aunaran distintas bibliotecas de centro, los profesores ven esta opción muy beneficiosa para la Universidad. Entienden que las opiniones contrarias, en muchos casos, proceden de sectores o personas con un sentido patrimonialista de la Universidad. En su mayoría, aceptarían unas bibliotecas centrales (de área o temáticas) de muy buen grado puesto que estas nuevas bibliotecas podrían ofrecer más recursos, mejores servicios, una oferta de personal mejor distribuido, etc.

Así, en lo que respecta a las instalaciones, el CEE considera que una gran parte de las bibliotecas no son adecuadas ni funcionales, y esa es una de las asignaturas pendientes de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla. De la misma forma, los recursos tecnológicos a disposición de los usuarios son escasos, así lo expresan profesores y estudiantes y así lo constato el Comité en su visita. El Plan Tecnológico, pendiente de revisión, puede ser la pauta para el cambio.

3.3.5. Fondos

La Biblioteca de la Universidad de Sevilla adquiere todas las monografías recomendadas en los programas de las asignaturas y además atiende a todas las "desideratas" individuales que aportan los usuarios, facilidad de la que son conscientes todos los grupos entrevistados. Sin embargo, no parece existir una política clara de adquisición de bibliografía para nuevas titulaciones, ni tampoco un presupuesto extraordinario para este fin.

Esta Biblioteca ha hecho un enorme esfuerzo de racionalización de todo el proceso de adquisición, mediante la homologación de proveedores y la centralización del proceso de adquisiciones, que permite un mayor control del gasto y una serie de servicios añadidos: recepción de libros procesados, descuentos importantes, información de prepublicación, *approval plans* por perfiles, etc.

En conjunto, el ritmo de adquisiciones del último trienio ha sido muy importante, debido en parte al incremento presupuestario (en torno al 300%) y en parte a la modificación en la forma de adquisición. Se ha pasado de una ratio de 19 ejemplares/usuario en 2002 a 23 ejemplares /usuario en 2004, y de 3,41 títulos de revista /investigador en 2001 a 5,03 revistas/investigador en 2004.

Evidentemente sí se analiza la evolución de la colección por áreas de conocimiento, los datos no son uniformes, pero el crecimiento de las colecciones tanto impresas como electrónicas ha sido sostenido, especialmente en el área de Salud y en Geografía e Historia y Derecho.

La mayoría de los estudiantes opina que los fondos bibliográficos son adecuados a sus necesidades, aunque creen que debería haber más ejemplares de las monografías recomendadas en la bibliografía de los programas. En general, criticaron la inaccesibilidad de los fondos departamentales, si bien alguno de ellos, concretamente una estudiante de tercer ciclo, se mostró a favor de la disgregación bibliográfica en departamentos y a favor de su continuidad.

El PDI manifiesta una casi total conformidad en relación a la adecuación de los fondos bibliográficos a sus necesidades. Reconocen que el aumento espectacular de la colección electrónica de los últimos años ha solucionado prácticamente todas sus necesidades de información. Además, en aquellos casos en que algún documento no se halla en la colección de la BUS, pueden utilizar el servicio de préstamo interbibliotecario, que valoraron muy positivamente pues les soluciona todas sus demandas. Solamente, en algunos casos muy especiales, dicen echar en falta en algunos títulos electrónicos las carencias que esos títulos presentan en su suscripción.

Aprecian el esfuerzo económico que la Universidad de Sevilla hace para la adquisición de recursos de información y el aumento de la partida presupuestaria dedicada a este epígrafe. Según ellos, los recursos son suficientes y adecuados y se muestran muy satisfechos con el cambio que ha tenido lugar en los últimos años.

Este CEE valora muy positivamente la evolución que presenta la Biblioteca de la Universidad de Sevilla a este respecto. Así, mientras que en 2001 ocupaba la última posición de entre las 6 bibliotecas REBIUN de su grupo, en 2004 ha conseguido reposicionarse en ingresos anuales/ usuario, tras la Universidad de Barcelona y la Complutense de Madrid, La línea marcada se estima la correcta, por lo que este Comité recomienda seguir la política establecida.

3.3.6. Ingresos y gastos

Un ejemplo más de la importancia que supone disponer de unas líneas estratégicas claras es el hecho de que la BUS haya sido capaz de reconvertir la situación presupuestaria anterior a 2001 cuando contaba con un presupuesto escaso y descentralizado, dependiente en buena parte de los centros, para pasar, en estos

últimos 4 años, a disponer de un magnífico presupuesto con un incremento en ese periodo que se cifra en torno al 400%.

Este incremento presupuestario le ha permitido reposicionarse entre las bibliotecas de su entorno y saltar posiciones respecto de su situación anterior. Su presupuesto se conforma fundamentalmente por financiación de la propia universidad, aunque también recibe financiación externa, como Servicio Central: la Fundación Botín, el Plan Andaluz de Investigación o la Junta de Andalucía. Algunas bibliotecas de centro reciben también financiación específica. Tal es el caso de la biblioteca de Ingenieros, la de Centros de Salud y la de Psicología, por ejemplo.

La decisión de centralizar el presupuesto de adquisiciones, mediante la incorporación a dicho presupuesto de un 50% del que antes controlaban los Departamentos, más la aportación extraordinaria que desde el Vicerrectorado de Investigación se hace al mismo, ha permitido un cambio fundamental en la estructura presupuestaria y una mayor racionalización y eficiencia del gasto.

Ahora bien, como una segunda fase, se constata la necesidad de que se estudien y analicen las fórmulas de reparto actuales en este plan económico, con objeto de llegar a una situación más estable, homogénea y justa, atendiendo a las necesidades reales de las diferentes bibliotecas que conforman el sistema y no a la perpetuación de situaciones previas. La Biblioteca debe ser capaz de racionalizar la distribución y el gasto, disponiendo, como dispone, de indicadores de actividad de los distintos centros y servicios.

La política de tarifas que lleva la biblioteca es sencilla. De hecho, los únicos servicios que generan ingresos son, por una parte, el préstamo interbibliotecario cuando la BUS actúa como centro suministrador a otros centros (es una biblioteca fundamentalmente suministradora, no receptora, dada la importancia de sus recursos bibliográficos), y por otra, los ingresos por reprografía en algunos centros, que revierten en el propio centro y se utilizan, a veces para adquisiciones bibliográficas. No obstante, los ingresos obtenidos mediante tarifas no son significativos, ya que el conjunto de servicios que presta son gratuitos, incluido el préstamo interbibliotecario a partir del año 2005.

Los gastos se refieren principalmente a material bibliográfico, tanto impreso como electrónico, adquirido de forma directa o a través del CBUA; mejora de instalaciones y mejora del equipamiento mobiliario e informático.

Es el material bibliográfico el que consume la mayor parte del presupuesto. La

Biblioteca está consiguiendo unas buenas ratios en volúmenes/usuario; revistas vivas/investigador; incremento monografías/año; incremento revistas electrónicas/año, que son consecuencia del presupuesto que ha conseguido conformar en estos últimos 4 años.

A juicio del CEE, el esfuerzo más importante debe realizarse en instalaciones y equipamiento informático, puesto que, como ya se ha comentado, en la visita se detectaron grandes deficiencias. El presupuesto para equipamiento informático dependía hasta ahora de los centros. La elaboración, aprobación y dotación económica del Plan Tecnológico es fundamental para intentar solventar los problemas observados, así como para permitir el acceso a todos los recursos bibliográficos de los que dispone la Biblioteca.

La mejora, actualización y necesaria concentración de las instalaciones es uno de los objetivos de mejora imprescindibles en este momento, como consecuencia de este proceso de evaluación. Dado que se ha procedido durante el proceso de evaluación a un análisis exhaustivo de la situación, ya se dispone de las bases para la elaboración de un Plan de mejora, actualización y necesaria concentración de espacios de Biblioteca.

3.4. Resultados

3.4.1. Satisfacción del usuario

La satisfacción de los usuarios es un indicador de la calidad, evaluada desde la perspectiva de los estudiantes y profesores (tanto en su función de docentes como en la de investigadores). Se trata de una información eminentemente cualitativa y de procedencia variada y múltiple.

Si bien la Biblioteca de la Universidad de Sevilla no realiza periódicamente encuestas de satisfacción de usuarios, sí que cuenta con una amplia gama de mecanismos (formales e informales) para medir y valorar el grado de satisfacción de sus usuarios. Además, las encuestas realizadas con ocasión de la autoevaluación suponen una muy valiosa y consistente fuente de información.

De acuerdo con las evidencias que se desprenden del IA y con las opiniones recogidas en las diversas audiencias, este CEE considera que, globalmente, la Biblioteca de la Universidad de Sevilla está bien valorada entre la comunidad universitaria a la que sirve. Considera también que el grado de satisfacción relativo a

los fondos bibliográficos (ya sean en papel o sean recursos electrónicos) y a los servicios que presta es bueno.

Las debilidades más importantes en lo que respecta a la satisfacción de los usuarios se centran en las instalaciones y el equipamiento informático.

Las apreciaciones específicas sobre instalaciones, fondos y servicios por parte de los distintos colectivos están detalladas en los capítulos anteriores de este informe.

3.4.2. Eficacia en la prestación de servicios

La Biblioteca de la Universidad de Sevilla tiene definido un conjunto de indicadores para medir anualmente el grado de eficacia en la prestación de servicios, así como para controlar su trayectoria en el logro de resultados. Además, este CEE cree muy acertado el estudio comparativo incluido en el IA de la BUS con otras bibliotecas universitarias españolas de características y medidas semejantes.

Entre los resultados allí reseñados cabe señalar, como ya se ha comentado anteriormente, la mejora en los últimos años de todos los indicadores relativos a la colección bibliográfica (en papel o electrónica) que son consecuencia del gran esfuerzo que la Universidad ha realizado en el aspecto presupuestario y de las mejoras en su gestión (centralización de las adquisiciones).

Por el contrario, los indicadores relativos a equipamientos e instalaciones adolecen de unas ratios pobres que reflejan la situación precaria de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla en muchos de sus centros.

3.4.3. Eficiencia en la prestación de servicios

Sobre la eficiencia en la prestación de servicios, esto es, la relación entre la cantidad –que no la calidad– de los servicios prestados y su coste, el Comité Interno optó (por cuestiones de fiabilidad y disponibilidad de datos) por basar su valoración solamente en cuatro indicadores y compararlos –muy acertadamente según la consideración de este CEE– con el valor de la media de REBIUN para ese indicador.

Los valores de la BUS de dos de estos indicadores (coste total de personal/total documentos catalogados y coste total de personal/total de usuarios potenciales) están a gran distancia, por encima, de los valores de la media de REBIUN. Esto podría inducir a pensar que la BUS no es eficiente en su gestión o, por lo menos, no en la realización de estas tareas concretas.

En este sentido, el CEE quiere dar una luz de alerta. Probablemente, la eficiencia no pueda medirse con tan sólo cuatro indicadores, sino que una valoración correcta de la eficiencia de una unidad tan sólo pueda obtenerse del estudio de todos sus *inputs* y sus *outputs*.

Por otro lado, es cierto que la gran dispersión de unidades bibliotecarias de la Universidad de Sevilla conlleva un alto coste de recursos humanos. La concentración de centros en unidades más grandes de área o de campus redundaría sin duda en un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y una mejora, por lo tanto, de los índices de eficiencia de la BUS.

4. VALORACIÓN GENERAL

4.1. Principales puntos fuertes

4.1.1. Puntos fuertes

- Generales
 - Apoyo del equipo de gobierno y de la comunidad universitaria al plan de actuación del servicio de biblioteca.
 - Acuerdo de los distintos colectivos entrevistados con el informe de autoevaluación.
 - Gran satisfacción por parte de los usuarios, lo que denota un buen servicio y una buena atención al usuario.
 - Recursos bibliográficos y económicos adecuados.
- Integración del servicio de biblioteca en la Universidad
 - Plena integración del servicio de biblioteca en la Universidad.
 - Alta importancia de la Biblioteca en el contexto de la Universidad.
- Planificación del servicio en relación con la docencia
 - Apoyo a la docencia a través del programa de formación de usuarios y la elaboración de materiales docentes en colaboración con el profesorado.
 - Existencia de una Comisión general de biblioteca y comisiones de

centro, y de la figura del profesor coordinador.

- Seguimiento sistemático de las bibliografías recomendadas en las diferentes asignaturas y elaboración de guías por materias.
- Asignaturas de libre configuración, con créditos reconocidos, impartidas por el personal de la biblioteca.
- Clara voluntad de apoyar la docencia y el aprendizaje mediante la elaboración de materiales docentes en estrecha colaboración con los profesores.
- Planificación del servicio en relación con la investigación
 - Amplio catálogo de recursos a distancia.
 - Servicio gratuito de préstamo interbibliotecario.
 - Puesta en marcha del meta buscador de *Millenium METABUS*.
 - Participación activa de los departamentos en la evaluación de revistas y en la selección de nuevos títulos.
 - Centralización del proceso de adquisición de revistas y bases de datos a coste cero para los Departamentos.
- Planificación del servicio respecto a los mecanismos de relación con sus usuarios
 - Existencia de mecanismos de comunicación permanente con el personal docente y los usuarios: correo electrónico, página web, boletín electrónico "Novedades de la Biblioteca", etc.
 - Institución de un sistema de quejas y sugerencias.
 - Alta valoración de la página Web de la Biblioteca por parte de los usuarios.
 - Existencia de una carta de derechos y deberes de los usuarios.
- Procesos
 - Buen diseño y gestión de los procesos.
 - Procesos documentados y publicados en la Intranet.
 - Manuales de procedimiento y diagrama de flujos para la casi totalidad de los procesos.
 - Asignación de responsables a los procesos.

- Formación al personal implicado en cada proceso.
- Comunicación
 - Desarrollo de INTRABUS
- Organización
 - Esfuerzo de modernización para dotar a la biblioteca de una estructura flexible, dinámica y capaz de hacer frente a los retos que se aproximan.
 - Claro avance en el proceso de planificación.
 - Vinculación del presupuesto con la definición de objetivos.
 - Políticas y estrategias formalmente instituidas y con procedimientos sistemáticos para la identificación y evaluación de necesidades de los diversos grupos de interés.
 - Interés por parte de la Dirección por instituir planes de mejora y desarrollar un Plan estratégico para la Biblioteca.
 - Los planes de mejora existentes son la consecuencia de un análisis de resultados y logros obtenidos.
 - Existencia de procedimientos sistemáticos de recogida y análisis de datos, así como de un amplio conjunto de indicadores.
 - Uso de procedimientos y mecanismos de evaluación.
 - Progresiva adaptación del modelo presupuestario: centralización y clara apuesta por los recursos electrónicos.
 - Dependencia orgánica y funcional de todo el personal de la Dirección de la Biblioteca en la nueva RPT.
 - Iniciativas de innovación y modernización, tanto en la gestión como en los recursos y en los servicios a disposición de los usuarios.
- Personal
 - Plantilla suficiente.
 - RPT que responde a las necesidades del Plan Estratégico.
 - Una parte considerable de la plantilla con un alto nivel de cualificación.
- Formación
 - Plan de Formación propio de la Biblioteca, publicado, conocido y

adaptado a las necesidades.

- Un número importante del personal (%) participa en el Plan de Formación.
- Implicación, satisfacción y motivación
 - Un 50% de la Plantilla está muy implicada en los nuevos proyectos y la nueva dirección que toma la Biblioteca.
- Instalaciones
 - Idoneidad de la Biblioteca de Ingeniería y, en menor medida, de la de Comunicación.
- Fondos
 - Recursos bibliográficos adecuados.
 - Incremento importante del ritmo de adquisiciones en el último trienio. Importante mejora de los ratios ejemplares/usuario y revista/investigador.
- Ingresos y gastos
 - Incremento en torno al 400% del presupuesto en los últimos 4 años.
 - Racionalización y eficiencia del gasto. Centralización del presupuesto de adquisiciones, incorporando el 50% del presupuesto que anteriormente controlaban los departamentos.
 - Sencillez de la política de tarifas.
 - Importante mejora de los ratios volúmenes/usuario; revistas vivas/investigador; incremento monografías/año; incremento revistas electrónicas/año en los últimos 4 años.
- Resultados
 - Amplia gama de mecanismos (formales e informales) para cuantificar y valorar el grado de satisfacción de los usuarios.
 - Existencia de un plan de objetivos anuales que permiten llevar a la práctica las líneas estratégicas y mejorar los resultados.
 - Existencia de un conjunto de indicadores para medir anualmente el grado de eficacia en la prestación de servicios y controlar su trayectoria en el logro de resultados.

- Práctica de comparación de los indicadores con otras bibliotecas universitarias españolas de características y medidas semejantes.

4.1.2. Puntos débiles

- Integración del servicio de biblioteca en la Universidad
 - Escasa participación de equipos de trabajo transversales entre la Biblioteca y otros servicios de la Universidad.
- Planificación del servicio en relación con la docencia
 - Desacuerdo entre parte del personal de las bibliotecas respecto al tema de la impartición de asignaturas de libre configuración.
 - El actual sistema de enseñanza-aprendizaje no promueve suficientemente el uso de la biblioteca.
 - La integración de servicios informáticos, biblioteca y recursos educativos se encuentra en una fase muy incipiente.
- Planificación del servicio en relación con la investigación
 - Escasa relación entre la Biblioteca y los directores/coordinadores de los programas de doctorado, que motiva una falta de actualización de la bibliografía.
 - Insuficientes mecanismos de relación y comunicación entre la Biblioteca y el personal investigador.
- Planificación del servicio respecto a los mecanismos de relación con sus usuarios
 - Problemas con las comisiones de biblioteca.
- Procesos
 - La política de préstamo no es uniforme para todos los centros de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla.
 - El proceso de compra de material bibliográfico no es todo lo ágil y flexible que querrían los profesores.
- Comunicación
 - Fallos en los mecanismos y canales de comunicación.

- Comunicación poco fluida entre servicios centrales y centros.
- Inexistencia de un Plan de comunicación
- Organización
 - Dificultades para que los objetivos operacionales los asuman las distintas bibliotecas y su personal.
 - Dificultad por impregnar la gestión por objetivos al conjunto del sistema bibliotecario.
 - Importantes desigualdades, tanto en instalaciones como en recursos humanos y de información, entre las distintas bibliotecas.
 - Existencia de bibliotecas de departamento.
 - Brecha entre los objetivos y actividades de los servicios centrales y los de las bibliotecas de centros.
 - Poca participación del personal en la elaboración de los objetivos.
- Personal
 - Algunas resistencias a no depender de los centros.
 - Conflictos motivados por la coexistencia de dos colectivos: laborales y funcionarios.
 - Escasa dotación de ayudantes en jornadas de tarde.
 - Plantilla desequilibrada (ratio técnicos base/personal especializado por debajo de la media de REBIUN), mal distribuida, plana y poco flexible.
 - Saturación de los servicios centrales.
 - Grandes diferencias entre el personal de los servicios centrales y el de las bibliotecas de centro.
 - Dificultades para la promoción y escasez de oportunidades.
 - El personal no aprecia un cambio real.
 - Desigualdades evidentes entre el personal de la plantilla, en cuanto a formación, iniciativas, etc.
 - Inexistencia de un sistema de evaluación del rendimiento.
- Formación

- Falta un protocolo de formación e integración en el sitio de trabajo, en caso de nuevas incorporaciones o cambios de plaza.
- Implicación, satisfacción y motivación
 - Insuficientes acciones orientadas a motivar, apoyar y reconocer el desempeño de las personas de la Biblioteca.
 - No todos los miembros de la Junta Técnica se sienten plenamente integrados.
 - Escasa participación e implicación del personal en la definición de objetivos.
 - Claros problemas de desmotivación entre el personal laboral, debido a la falta de perspectivas profesionales y falta de responsabilidades concretas.
 - Problemas de desmotivación entre el personal funcionario debido a las escasas oportunidades de promoción.
 - Poca participación del personal en la elaboración de los objetivos.
 - Inexistencia de un sistema de incentivos y reconocimiento.
- Instalaciones
 - Excesiva fragmentación y dispersión.
 - Escasez de equipamiento informático en todas las bibliotecas.
 - Grandes diferencias entre unas bibliotecas y otras.
 - Un buen número de bibliotecas son pequeñas, mal dotadas y pensadas fundamentalmente como salas de lectura para estudiantes. Bibliotecas que no cumplen los mínimos (Reina Mercedes).
 - Algunas bibliotecas con fondo de docencia en acceso cerrado, obsoleto y escaso.
- Fondos
 - Dispersión de los fondos de investigación ubicados en los diferentes departamentos y con difícil acceso para el conjunto de la comunidad universitaria.
 - Escasez y obsolescencia de recursos bibliográficos en el Campus de Reina Mercedes.

- Una parte importante de la bibliografía de los programas de doctorado no está actualizada.
- Ingresos y gastos
 - Las actuales fórmulas de reparto del presupuesto no reflejan las necesidades reales de las diferentes bibliotecas.
 - Los ingresos obtenidos mediante tarifas no son significativos.
 - Insuficiente gasto en instalaciones y equipamiento informático.
- Resultados
 - No se realizan encuestas de satisfacción de usuarios con carácter periódico.
 - Valores muy alejados de la media de REBIUN en los indicadores que miden la eficiencia (servicios muy caros).
 - Falta de un estudio más amplio sobre los indicadores relativos a la eficiencia.

4.2. Conclusiones y recomendaciones

El servicio de biblioteca de la Universidad de Sevilla ha realizado un considerable esfuerzo de modernización en los últimos años, gracias al cual ocupa en la actualidad una muy buena situación estratégica con una clara tendencia al alza. De la comparación sistemática con otras bibliotecas REBIUN de magnitud semejante, se deduce que la Biblioteca está en un buen nivel de desarrollo y avance. Sus indicadores de actividad mejoran año a año en relación con las bibliotecas de su entorno, y eso es reflejo de que el camino es bueno, aunque no se debe descuidar la interacción con los centros.

No obstante, todavía se observa un gran desequilibrio entre las diversas bibliotecas del sistema, que hacen urgente una redistribución del personal atendiendo a las necesidades verdaderas y el volumen de trabajo, así como implementar un Plan de mejora, actualización y necesaria concentración de espacios, fondos, personal y servicios de Biblioteca.

Este Comité, a fin de ayudar al servicio de biblioteca de la Universidad de Sevilla en sus procesos de reflexión y decisión para poner en marcha procesos de mejora

enuncia las siguientes recomendaciones, que se agrupan atendiendo a los distintos apartados en los que se estructura el presente informe de evaluación externa.

- Integración del servicio de biblioteca en la Universidad
 - Promover la constitución de equipos de trabajo transversales entre la Biblioteca y otros servicios de la Universidad.
 - Activar grupos de trabajo intercentros y servicios centrales/centros.
 - Fomentar grupos de trabajo interunidades.
- Planificación del servicio en relación con la docencia
 - Promover acuerdos con el personal de las bibliotecas en lo que respecta a la impartición de asignaturas de libre configuración.
 - Desarrollar estrategias dirigidas a fortalecer la relación con el profesorado, a fin de hacer más visibles los servicios que la biblioteca puede ofrecer a los estudiantes.
 - Impulsar la integración de servicios informáticos, biblioteca y recursos educativos a fin de mejorar los resultados en el aprendizaje.
- Planificación del servicio en relación con la investigación
 - Desarrollar estrategias de relación y comunicación entre la Biblioteca y el personal investigador.
 - Activar el proceso de relación con directores/coordinadores de Programas de Doctorado para proveer a estos alumnos de la bibliografía necesaria.
- Planificación del servicio respecto a los mecanismos de relación con sus usuarios
 - Reexaminar la composición y el funcionamiento de las comisiones de bibliotecas, ideando estrategias dirigidas a concienciar a los distintos colectivos de la importancia de implicarse y participar en la política bibliotecaria.
 - Ampliar la oferta de cursos de formación especializada a fin de fomentar el contacto con los usuarios.
- Procesos

- Desarrollar una política de préstamo uniforme para todas las bibliotecas de la Universidad de Sevilla.
- Revisar el proceso de adquisición de material bibliográfico para reducir los plazos de adquisición y puesta a disposición de los documentos, así como para mejorar la percepción por parte de los docentes.
- Comunicación
 - Establecer nuevas fórmulas de comunicación interna entre todas las partes y todos los agentes y colectivos presentes en la Biblioteca.
 - Apostar por un mayor grado de integración de servicios centrales y bibliotecas de centro, y una mayor transferencia de conocimiento y tecnología.
 - Equilibrar la comunicación apoyada en canales formales o nuevas tecnologías con el contacto personal.
 - Incrementar la presencia de la Dirección en las bibliotecas de la Universidad.
 - Promover el papel activo de los responsables de las bibliotecas de centro como correa de transmisión en ambos sentidos.
 - Diseñar un Plan de Comunicación de la Biblioteca que contemple los mecanismos de participación de los distintos grupos de interés, incluida la propia plantilla, con objeto de incorporar sus propuestas en el diseño y actualización de la política y estrategia de la Biblioteca.
 - Mejorar la comunicación abarcando los diferentes niveles jerárquicos.
 - Fomentar un sistema de comunicación multidireccional, mejorando los canales y haciendo partícipe a todo el personal, a fin de lograr su máxima implicación.
- Organización
 - Incorporar la metodología y los mecanismos de recogida de datos para el proceso de autoevaluación al funcionamiento habitual de la Biblioteca, mediante un análisis previo de cuáles son los datos que deben recogerse y un tratamiento informático (*datawarehouse*) para su disponibilidad permanente para los procesos de toma de decisiones.
 - Redistribuir las dotaciones de recursos humanos actuales entre las bibliotecas de centro de acuerdo con parámetros de uso, volumen de

los servicios prestados, número de usuarios y número de fondo bibliográfico, etc.

- Concentrar fondos, personal y servicios en grandes bibliotecas de área.
 - Buscar soluciones urgentes e intermedias, no definitivas -hasta que se construya el nuevo edificio de biblioteca de campus- para el campus de Reina Mercedes, que permitan concentrar los recursos de personal, etc.
 - Articular una RPT con tramos de recorrido que permitan avanzar en la carrera administrativa mediante diferentes específicos y niveles, que permitan la promoción dentro del grupo.
 - Articular una RPT que permita asignar y primar los diferentes niveles de responsabilidad.
 - Apostar por la funcionarización, la formación y el reciclaje del personal.
 - Crear la figura del coordinador de centros.
 - Crear la figura del bibliotecario temático.
 - Revisar el Organigrama actual para conseguir una mayor coordinación entre los servicios centrales y las bibliotecas de centros.
- Personal
- Modernizar la plantilla.
 - Mejorar la ratio técnicos base/personal especializado.
 - Cambio de cualificación en la plantilla: menos técnicos especialistas y mas funcionarios B.
 - Buscar soluciones a la separación entre personal funcionario y personal laboral.
 - Crear en la plantilla determinadas plazas, tales como la de Responsable de la Biblioteca General o puestos singularizados en las bibliotecas más grandes.
 - Articular estrategias que refuercen la visión de conjunto y permitan superar la primacía de la consideración de centro.
 - Reforzar las jornadas de tarde con ayudantes, mediante la redistribución de la plantilla.
 - Solucionar el problema de la saturación de los servicios centrales.

- Desarrollar mecanismos para equilibrar las desigualdades existentes entre el personal, en cuanto a formación, iniciativas, etc.
- Desarrollar una política de promoción del personal en el marco de la política de personal de la Universidad de Sevilla.
- Formación
 - En los casos en que hay cambios de personas de un centro a otro, el personal echa en falta un protocolo de formación e integración en el sitio nuevo.
 - Ampliar la oferta de cursos de formación.
 - Revisar, clarificar y difundir los criterios de selección para la asistencia a las actividades de formación.
 - Organizar cursos o actividades de “formación para formadores”.
- Implicación, satisfacción y motivación
 - Buscar fórmulas de participación en la toma de decisiones que permita la motivación del personal y disminuya la separación entre los servicios centrales y los centros.
 - Idear nuevas formas de trabajo en equipo a fin de fomentar la integración de los miembros de la Junta Técnica y el personal.
 - Instituir un Plan de evaluación del desempeño, en el marco de las acciones de la Política de Personal de la Universidad de Sevilla.
 - Formalizar la evaluación del rendimiento ligado al desarrollo de un plan de incentivos y reconocimiento del personal que aliente a los que pudieran caer en la desmotivación por una política de promoción interna que no cubre todas sus expectativas.
 - Trabajar a fin de que los miembros de la Junta Técnica se sientan plenamente integrados.
 - Integración del conjunto del personal en la elaboración de los objetivos y mas formación
- Instalaciones y equipamientos
 - Concentrar las bibliotecas existentes actualmente en bibliotecas temáticas o de campus para conseguir una mayor calidad en la prestación de servicios y un mejor aprovechamiento de los recursos

(materiales y humanos).

- Integrar las bibliotecas de departamento.
 - Centralizar y reagrupar las bibliotecas de centro en bibliotecas de campus.
 - Garantizar el libre acceso en todas las bibliotecas del sistema.
 - Habilitar espacios apropiados y confortables para personal investigador, especialmente en las áreas de Ciencias Sociales y Jurídicas y Humanidades, donde una gran parte de los recursos no son accesibles en línea.
 - Implementar un Plan tecnológico que recoja las necesidades de equipamiento y pautar su previsión presupuestaria, adquisición, instalación y criterios de renovación/actualización
 - Resolver los problemas de ruido en las bibliotecas.
- Fondos
 - Actualización y mejora cuantitativa del fondo de docencia en algunos centros del Campus Reina Mercedes: Farmacia, Física, Informática, ...
 - Ingresos y gastos
 - Analizar fórmulas de reparto equilibrado del presupuesto, a fin de llegar a una situación más estable, homogénea y justa, atendiendo a las necesidades reales de las diferentes bibliotecas.
 - Racionalizar la distribución y el gasto atendiendo a los indicadores de actividad de los distintos centros y servicios.
 - Solventar las deficiencias en las instalaciones y equipamiento informático.
 - Activar el Plan Tecnológico.
 - Resultados

Las recomendaciones que enuncia el CEE en este apartado se ciñen a aspectos metodológicos sobre recogida y tratamiento de información para el análisis de los resultados que obtiene la Biblioteca, así como para la valoración de la satisfacción

de los usuarios. Las debilidades, fortalezas y recomendaciones explicitadas en otros apartados (equipamientos e instalaciones, personal, organización, etc.) son las que condicionan directamente los resultados, de manera que las recomendaciones que allí se plantean serían las que contribuirían a mejorar substancialmente los resultados obtenidos por la Biblioteca de la Universidad de Sevilla.

- Establecer una metodología (encuestas, etc.) para la recogida sistemática y periódica de información sobre satisfacción de usuarios y sobre la valoración de la Biblioteca y de cada uno de sus centros.
- Ampliar el estudio relativo a niveles de eficiencia con un mayor número de indicadores.
- Establecer un plan de difusión y marketing de los servicios que la BUS pone a disposición de sus usuarios

5. VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

La función de éste comité ha consistido, por una parte, aportar juicios consensuados sobre la estructura, análisis y conclusiones del IA. Por otra, verificar y validar tales conclusiones a través de las correspondientes audiencias a todos los colectivos relacionados con el Servicio -personal y usuarios-, de la visita a las bibliotecas, así como de todos los medios proporcionados por el comité de evaluación interna.

La evaluación externa tiene como finalidad última servir de soporte a la Institución, facilitando, aclarando y dinamizando el proceso interno de análisis, reflexión y diálogo de la Biblioteca respecto de su realidad, para que pueda llegar a formular un conjunto de acciones de mejora viables y en las que todos sus miembros se sientan comprometidos.

El proceso de Evaluación Externa, pese a su complejidad, se ha realizado sin incidencias y con la colaboración plena de los miembros y usuarios del servicio entrevistados. Esto se ha logrado, también, al funcionar el CEE como un grupo de trabajo operativo que en todo momento ha tratado de canalizar su tiempo y actividades, con la mayor eficacia y en el menor plazo, habiendo existido en todo momento sintonía y consenso entre sus miembros.

Las audiencias se han desarrollado dentro de un clima de colaboración y enfoque hacia la mejora del servicio evaluado, y han sido una fuente muy valiosa de recogida de información. Es preciso señalar que la participación en las audiencias fue numerosa en todos los casos excepto en el de los estudiantes, a pesar de los esfuerzos realizados por el Comité de autoevaluación por difundir el proceso. No obstante, participaron 12 estudiantes, lo que supone un número significativo en este tipo de procesos.

Todos los que acudieron a las audiencias sabían que el servicio de biblioteca se encontraba en proceso de evaluación. Con respecto al conocimiento del contenido del IA, éste varía según los distintos colectivos. Así, mientras la mayoría de los responsables de bibliotecas y el personal entrevistados dijo conocerlo a grandes rasgos, una gran parte del profesorado apuntó que tan sólo tenía una vaga idea. Pese a su difusión a través de distintos medios (salvapantallas de los ordenadores, página web del servicio de bibliotecas, enlace con la de la Universidad y mensajes por correo electrónico, etc.), los estudiantes entrevistados no lo habían leído. Y si bien se trata de una circunstancia que se repite con frecuencia en los procesos de evaluación,

el hecho de que la fase de difusión del autoinforme coincidiera con el periodo no lectivo pudo incidir negativamente a este respecto.

Las opiniones expresadas durante las audiencias coinciden, en líneas generales, con las formuladas en el autoinforme, aunque el CEE percibió sensaciones diferenciadas entre algunas afirmaciones y valoraciones del autoinforme y las manifestaciones expuestas por algunos de los asistentes a las audiencias.

No se realizó selección de personas para las audiencias, por lo que todos miembros de los colectivos más relevantes para el servicio de biblioteca tuvieron la oportunidad de acudir y expresar sus opiniones. Quizás por ello nadie acudió a la audiencia abierta, pese a estar debidamente anunciada.

El CEE considera que todas las audiencias fueron suficientemente representativas, tanto por el número como por la variedad de las personas que acudieron a ellas. Así, por ejemplo, en el caso de la audiencia destinada a los profesores el CEE tuvo ocasión de escuchar a Directores de departamento y Directores de centro, lo que considera especialmente valioso ya que, por una parte, este sistema bibliotecario sigue acogiendo bibliotecas de departamento y, por otra, las bibliotecas mantenían una dependencia orgánica con la dirección del centro hasta hace un año.

En la reunión con los estudiantes hubo representación de los tres ciclos en los que se estructura la enseñanza universitaria. En la destinada al personal de las bibliotecas la participación fue muy numerosa y representativa de los dos colectivos: personal funcionario y personal laboral. La audiencia con los responsables de bibliotecas fue también muy numerosa y representativa de las distintas realidades que convergen en el servicio de biblioteca de la Universidad de Sevilla.

Todo ello abunda en la idea de que las opiniones expresadas, así como las consideraciones al respecto fueron de especial relevancia.

El CEE quiere poner de manifiesto la colaboración y facilidades recibidas por parte de todas las personas que han intervenido en el proceso de evaluación. Hemos podido realizar nuestra labor con plena satisfacción por el gran interés existente entre la Dirección y los miembros del servicio, el Equipo de Gobierno, la Unidad de Calidad y la Universidad en su conjunto, por contribuir a facilitar la evaluación externa, poniendo a nuestra disposición todo cuanto ha sido necesario para llevar a buen fin nuestra labor.

El CEE quiere agradecer finalmente a la Universidad de Sevilla y a ANECA la confianza que ha depositado en nosotras, al haberles designado para realizar la evaluación externa de las bibliotecas de la Universidad de Sevilla.