

NÍDIA M. L. LUBISCO | Org.

BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

elementos para o planejamento, avaliação e gestão



BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA
elementos para o planejamento, avaliação e gestão

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitora
Dora Leal Rosa

Vice-Reitor
Luiz Rogério Bastos Leal



E D U F B A

EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Diretora
Flávia Goulart Mota Garcia Rosa

Conselho Editorial

Alberto Brum Novaes

Ângelo Szaniecki Perret Serpa

Caiuby Alves da Costa

Charbel Ninõ El-Hani

Cleise Furtado Mendes

Dante Eustachio Lucchesi Ramacciotti

Evelina de Carvalho Sá Hoisel

José Teixeira Cavalcante Filho

Maria Vidal de Negreiros Camargo

NÍDIA M. L. LUBISCO | org.

BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA
elementos para o planejamento, avaliação e gestão

Salvador | Edufba | 2011

©2011 by Autores.

Direitos de edição cedidos à EDUFBA. Feito o depósito legal.

Projeto Gráfico e Capa

Alana Gonçalves de Carvalho Martins

Editoração Eletrônica

Alana Gonçalves de Carvalho Martins

Matheus Menezes Silva

Revisão

Nídia M. L. Lubisco

Normalização

Sônia Chagas Vieira

B582 Biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão / Nídia M. L. Lubisco (organizadora). – Salvador: EDUFBA, 2011. 263 p.; il.

ISBN: 978-85-232-0767-0

1. Biblioteca universitária – Avaliação. 2. Biblioteca universitária – Avaliação – Congressos. I. Lubisco, Nídia M. L.

CDD: 027.7

Editora filiada à:



EDUFBA

Rua Barão de Jeremoabo, s/n, Campus de Ondina, 40170-115,

Salvador-BA, Brasil

Tel/fax: (71) 3283-6164

www.edufba.ufba.br | edufba@ufba.br

As universidades serão o que são suas bibliotecas.
GELFAND, 1968

SUMÁRIO

- 9** APRESENTAÇÃO, Maria Carmen Romcy de Carvalho
- 11** PREFÁCIO, Jane Tutikian e Letícia Sampaio Suñé
- 17** O SEMINÁRIO *AVALIAÇÃO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA contexto, dinâmica e resultados*, Nídia M. L.Lubisco
- 89** CONTROLE, AVALIAÇÃO E QUALIDADE DE SERVIÇOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO, Marilene Lobo Abreu Barbosa e Sérgio Franklin
- 139** A BUSCA DA QUALIDADE NO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA USP *evolução e perspectivas*, Waldomiro Vergueiro e Telma de Carvalho
- 157** EXPERIENCIA DE AUTOEVALUACIÓN DE LAS BIBLIOTECAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA *de la teoría a la práctica*, Marcela Fushimi
- 193** EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS, Ana R. Pacios
- 227** LA CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS *reflejo de la progresiva implantación de sistemas de calidad*, Carina Rey Martín

APRESENTAÇÃO

Inovadoras por natureza e necessidade, as bibliotecas universitárias sempre foram organismos dinâmicos. Na sociedade de hoje, conectada e com oferta abundante de informação, a biblioteca universitária precisa se reinventar a cada dia, para manter-se como o espaço privilegiado para a produção e disseminação do conhecimento.

O equilíbrio desejado entre a disponibilidade e o acesso à informação, as necessidades e exigências dos usuários e os meios necessários à facilitação deste equilíbrio fazem da gestão dessas bibliotecas um processo instigante e desafiador.

Avaliar está no cerne de qualquer gestão responsável de bibliotecas universitárias. Como saber se as ações planejadas correspondem às demandas e expectativas dos usuários, da instituição, dos órgãos externos que regulamentam e avaliam o ensino superior e da sociedade que confia na formação dos egressos que vão atuar nas mais diversas esferas profissionais?

Na prática, a avaliação das bibliotecas universitárias brasileiras vem há algum tempo atrelada às avaliações oficiais do Ministério da Educação, nas quais a biblioteca é vista, parcialmente, como um dos recursos de infraestrutura do processo ensino-aprendizagem.

O livro organizado pela Profa. Nídia Lubisco, da Universidade Federal da Bahia, propõe que a reflexão e a prática da avaliação da biblioteca universitária no Brasil sejam feitas sob outra perspectiva, mais completa, integrada, atualizada e condizente com a sua função de prestadora de serviços de acesso, disseminação e produção do conhecimento.

A motivação para esta publicação surgiu da realização do Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira, realizado em 2008, ao qual compareceram mais de uma centena de diretores de bibliotecas universitárias de instituições públicas e particulares para discutir, aperfeiçoar e validar a metodologia de avaliação que resultou da tese de doutoramento da Profa. Nídia Lubisco.

Maria Carmen Romcy de Carvalho

Doutora em Ciência da Informação, UnB. Consultora Projeto Capes/RNP

PREFÁCIO

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) se define como um sistema de avaliação global e integrado das atividades acadêmicas promovidas pelas Instituições de Educação Superior (IES), instituído pela Lei 10.861/2004, e tem por objetivo, conforme disposto no seu art. 1º, "assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996". Nesta Lei, a avaliação é concebida simultaneamente como um processo contínuo de aperfeiçoamento institucional e como instrumento de política educacional voltada para a construção e consolidação da qualidade da educação superior no país. O processo nacional de avaliação, portanto, visa a estimular a melhoria da qualidade acadêmica e da gestão institucional das IES, articulando regulação – concebida como vigilância e ordenamento do Estado em relação as condições requeridas para realizar suas finalidades e objetivos – e avaliação – vista como análise da materialização de seu compromisso social de formação. Ou seja, a avaliação constitui importante instrumento de formulação e gestão de política pública.

Importam essas premissas iniciais porque, se há consenso de que não é possível que a dimensão universal do saber fique circunscrita ao interior da Universidade, também o é a perspectiva de uma Universidade mais contextualizada, que possa restabelecer compromissos com a sociedade sem perder sua identidade, sua autonomia e sua qualidade formal e política. É quando, sobretudo numa sociedade tecnocrática e

individualista como a nossa, que a Universidade precisa, constantemente, repensar sua prática e rever seus princípios éticos e seus valores. É uma questão de compromisso e de interação, quando ocupa seu papel de mediação e de produção da sociedade solidária que se quer, mas é, também, retroalimentação no conhecimento da sociedade e do humano.

Qualidade continua sendo a palavra-chave e a qualidade está vinculada às suas funções tradicionais, ao rigor científico e intelectual, de um lado e, de outro, às suas funções emancipatórias, rompendo com a mediocridade e com a alienação.

Se em *A Reprodução* (1970) Bourdieu mostrava que, normalmente, a sociedade tende a reproduzir as pautas dominantes, Perez Lindo (2008) afirma que a educação superior, ao mesmo tempo em que produz cultura também produz as condições de uma nova sociedade.

Ainda que, para o autor, nem as agências de avaliação, nem as universidades, nem os estudos da educação superior conseguem conectar todas as dimensões epistemológicas, cognitivas, educativas, sociais ou econômicas que justificam a cultura da avaliação, um panorama geral bastante recente mostra que o sistema de avaliação está acelerado no mundo.

No Brasil, o que se quer é um modelo de avaliação que se configure também, ele mesmo, como construtor de uma educação de qualidade e de real democratização de oportunidades, orientado para a superação. Trata-se de um modelo voltado para o que Dilvo Ristoff (2002) define com propriedade: aquele guiado pela lógica da Universidade "capaz de ver o presente sem perder de vista o futuro; capaz de perceber o fim sem ser utilitarista, capaz de ser eficiente sem tornar o eficientismo uma religião; capaz de produzir sem ser vitimado pelo produtivismo." É a avaliação formativa a que faz da qualidade uma meta em si mesma e não através da quantidade, como exige a lógica do mercado.

Comenta Octavio Paz (1991) que "nossa sociedade é a primeira que tenta viver sem uma doutrina além da histórica." É verdade, nossos absolutos religiosos, éticos e estéticos deixaram de ser coletivos para ser individuais. E há que se atentar para o fato de que a grande revolução técnica e tecnológica das últimas décadas vem criando gerações tecnicamente habilíssimas, mas absolutamente individualistas e com uma redução significativa no talento para a reflexão e para a linguagem.

E há que se perguntar sobre o valor de uma humanidade capaz de fazer e incapaz de refletir sobre aquilo o que faz. Se assim é e segue sendo, então, é preciso que se perceba que se este nosso tempo, regido pelo frenesi de mais rapidamente produzir para mais rapidamente consumir e assim *ad infinitum*, impede a formação de indivíduos independentes, capazes de julgar e decidir conscientemente, a biblioteca é a libertação das amarras e o transforma de objeto a ser capaz de pensar, sentir e agir. Já se disse, nenhum livro é inocente! e, nesse sentido, pode-se completar que toda a biblioteca é uma revolução de liberdades norteadas pela informação, alavancadora da reflexão crítica, da produção de conhecimento e criação.

A *Declaração mundial sobre educação superior no século XXI: visão e ação* (1998) proclama que “A qualidade em educação superior é um conceito multidimensional que deve envolver todas as suas funções e atividades: ensino e programas acadêmicos, pesquisa e fomento à ciência, provisão de pessoal, estudantes, edificações, instalações, equipamentos, serviços de extensão à comunidade e o ambiente acadêmico em geral.” Esse conceito aponta para a exigência de que IES assegurem a qualidade dos seus insumos, processos e resultados, objetivo que para ser alcançado passa necessariamente pela promoção da melhoria contínua dos sistemas internos de gestão, planejamento e avaliação. A consciência acerca de tal necessidade é evidenciada pelos movimentos contínuos e crescentes com vistas à aplicação da ciência da qualidade no âmbito da educação. Exemplo concreto consiste na elaboração da ABNT NBR 15419:2006, norma que estabelece diretrizes para a aplicação da [ABNT NBR] ISO 9001 nas organizações educacionais.

Dentro do pressuposto da busca da melhoria contínua, a avaliação assume um papel primordial, como valiosa ferramenta de auxílio ao planejamento e à gestão, fornecendo elementos para subsidiar as decisões institucionais. A avaliação integra os ciclos de melhoria contínua das organizações, constituindo-se em etapa posterior à execução do planejamento, atuando como meio de comparar os resultados alcançados com as metas estabelecidas e fornecendo elementos para as ações corretivas, quando necessárias, ou para a manutenção do padrão obtido.

As Bibliotecas das Instituições de Educação Superior veem-se diante da exigência de assumirem novas competências impostas pela Sociedade do Conhecimento. Nesse sentido, deixam de ser apenas repositório de

informações e passam a trabalhar com políticas que focam a satisfação do usuário e a contribuição das suas ações na melhoria dos processos e dos resultados de formação dos alunos. Portanto, constituem-se em setores estratégicos engajados na dinâmica institucional que precisam submeter-se aos processos avaliativos com fins de melhoria contínua e de assegurar a qualidade dos seus serviços.

E é exatamente neste ponto que emerge a urgência e a pertinência de se pensar num modelo de avaliação das bibliotecas universitárias mais completo do que o utilizado pelo sistema, buscando, como propõe Nídia Lubisco (2001), um efetivo retrato da contribuição das bibliotecas para os cursos e para as Instituições do Ensino Superior. Que a biblioteca não seja vista como um órgão à parte, mas como parte do todo, como elemento essencial para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa, inclusive com a exploração de todas as suas potencialidades como efetivo recurso acadêmico-pedagógico dentro da universidade. Em outras palavras, numa Universidade de qualidade, enfatiza Lubisco, a biblioteca universitária extrapolará suas “funções tradicionais – de coletar, organizar e dar amplo acesso à informação – para integrar-se a uma rede capaz de inseri-la como partícipe dos processos de transferência de informação e de geração de conhecimentos.”

Pois este *Biblioteca Universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão*, organizado por Nídia M. L. Lubisco, a partir das reflexões, discussões, propostas e deliberações surgidas no *Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira*, em 2008, em Salvador, aponta caminhos. Caminhos demarcados pela desenvoltura, sensibilidade, propriedade e brilho dos artigos produzidos por Nídia Lubisco, da Universidade Federal da Bahia, Waldomiro Vergueiro e Telma de Carvalho, da Universidade de São Paulo, Marcela Fushmi, da Universidad Nacional da la Plata, Ana Reyes Pacios, da Universidad Carlos III de Madrid, Carina Rey Martin, da Universidad de Barcelona. Caminhos arquitetados com coesão através de um modelo que, como afirma Lubisco (2009), deixa de ser individual para ser coletivo, cujo conteúdo pode ser apropriado por cada IES e, em seu âmbito, sofrer os necessários ajustes a cada realidade.

Os textos e o modelo brilhantemente ajustados permitem ao leitor vislumbrar realidades e possibilidades, o que torna *Biblioteca Universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão* uma referência,

iluminando, em que pese toda a literatura produzida sobre o assunto, este tema fundamental – a biblioteca universitária – para quem, de fato, concebe a avaliação como um processo contínuo de aperfeiçoamento institucional e como instrumento de política educacional voltada para a construção e consolidação da qualidade da educação superior no país e para mais: para o cidadão e o país que se quer.

Jane Tutikian

Doutora em Literatura Comparada. Diretora do Instituto de Letras da UFRGS.
Membro da Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação / INEP / MEC

Letícia Sampaio Suñé

Doutora em Engenharia Química, professora titular da UFBA, professora da UNB e membro da
Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação/ INEP/ MEC

O SEMINÁRIO AVALIAÇÃO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA *contexto, dinâmica e resultados*¹

Nídia M. L. Lubisco²

ANTECEDENTES

A construção de um modelo de avaliação para a biblioteca universitária brasileira nasce de uma ideia que vem sendo gestada desde o ano 2000. Este marco temporal coincide, de um lado, com a busca de um tema de investigação para o mestrado; de outro, com a situação concreta que algumas das bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (UFBA) enfrentaram por ocasião da presença do Ministério da Educação (MEC) para proceder à avaliação de 13 cursos de graduação, entre os anos de 1997 a 2001.

1 Data de conclusão: março de 2009.

2 Professora do Instituto de Ciência da Informação, da Universidade Federal da Bahia; Mestre em Ciência da Informação, pela Universidade Federal da Bahia; Doutora em Documentação, pela Universidad Carlos III de Madrid; Líder do Grupo de Pesquisa GEINFO Saberes e Fazeres em Gestão da Informação e do Conhecimento; Organizadora e coordenadora do *Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira*, realizado em Salvador, de 29 de setembro a 1º de outubro de 2008. nidialubisco@gmail.com | nlubisco@ufba.br

Integrando uma das categorias de análise do processo avaliativo governamental³, essas bibliotecas apresentavam fragilidades de diversas ordens: falta de aparelhamento físico, técnico e tecnológico; isolamento dentro das próprias unidades de ensino, resultante da pouca presença dos professores em processos onde a contribuição docente seria imprescindível, a exemplo da atualização das bibliografias básicas; falta de capacitação do seu pessoal em matéria de planejamento e gestão; e, como consequência natural, a oferta de poucos serviços e produtos devidamente qualificados. Este cenário local era a evidência de uma síndrome nacional já denunciada por Maria Luisa Monteiro da Cunha em 1973 (1977) e Antonio Miranda (1978), entre outros, fato gerou reação, principalmente de alguns bibliotecários junto ao Ministério de Educação (MEC), e resultou na criação do Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU) e dos Seminários Nacionais de Bibliotecas Universitárias (SNBU), nos anos de 1980.

Este mar de obsolescência quase generalizada – e reforçada pela falta de inserção do setor biblioteca nas metas do planejamento global da Instituição –, ao promover alguns focos de inquietação, foi também responsável pela busca de respostas e soluções. Assim, uma primeira abordagem levou-nos, por meio da atuação vigilante da bibliotecária Sônia Chagas Vieira, à página *web* do MEC como primeira fonte de informação. Dali, foram levantados os instrumentos para a avaliação dos cursos de graduação, cuja iniciativa partiu de 1995, por força dos seguintes atos federais: Lei 9.135/95, Decreto 2.026/96, Lei 9.394/96, Decreto 2.306/97, Lei 10.861/04 e respectivas regulamentações e normas.

Desse modo, para efeito de atualizar a pesquisa, fez-se uma busca retrospectiva tanto nos atos legais e normativos do Governo Federal, quanto nas publicações da área, representadas praticamente pela literatura cinzenta (anais dos Seminários Nacionais de Bibliotecas Universitárias, livros e folhetos publicados com o apoio de órgãos públicos, entre outros).

A pesquisa de campo que se seguiu desvelou com clareza a inadequação e a insuficiência dos instrumentos oficiais de avaliação por meio de um principal sintoma: a realidade (conhecida) das bibliotecas da UFBA não estava bem representada nos resultados da avaliação oficial.

3 São três as categorias de análise constantes dos instrumentos do MEC para avaliação dos cursos de graduação: Corpo Docente, Organização Didático-pedagógica e Instalações.

Isto significa dizer que ora elas figuravam além, ora aquém do que eram de fato.

A esta altura, objeto e problema de pesquisa já haviam sido delineados. Quanto à hipótese, foi confirmada segundo o que se formulara: o MEC não dispunha de critérios e instrumentos suficientes e adequados para avaliar a biblioteca universitária, de modo a refletir seu papel como recurso pedagógico da universidade. (LUBISCO, 2001)

A conclusão a que se chegara impunha a continuidade da pesquisa numa direção que deveria objetivar o propósito que a motivara: a biblioteca universitária deve dispor de um instrumento que não só revele com fidedignidade seus *status* dentro da instituição (avaliação diagnóstica), mas que subsidie suas atividades de planejamento e gestão (avaliação corretiva).

O trajeto metodológico evidenciou um aspecto frágil da avaliação: do ponto de vista do instrumental do Ministério, a biblioteca universitária era tratada – como ainda o é – como uma “instalação” da universidade; do ponto de vista institucional, era vista de modo semelhante e, muitas vezes, como um incômodo necessário.

A continuidade da pesquisa, então, encaminhou-se com base na convicção de que era absolutamente indispensável que a biblioteca mudasse de *status* dentro da sua instituição e perante o MEC. Isto significaria ascender de “instalação física” a “recurso pedagógico”, como resultado de uma mudança conceitual em diversos níveis: do Governo Federal, da administração superior das universidades, dos docentes, dos bibliotecários e dos estudantes.

Este cenário deu origem à pesquisa concluída em 2007 a qual, por sua vez, já encontrou um novo cenário no âmbito das bibliotecas universitárias brasileiras: as mudanças determinadas pelo advento das tecnologias de informação e comunicação e pelo crescimento exponencial da oferta de informação que passaram a exigir uma maior qualificação do seu pessoal e, conseqüentemente, dos seus serviços e produtos. Assim, chegou-se a um modelo teórico para a avaliação da biblioteca universitária brasileira, usando como apoio experiências exitosas de alguns países ibero-americanos.

Desenvolver um modelo que pretendeu abarcar com a exaustividade possível as funções da biblioteca universitária não se constituiu num

ponto de chegada. Tivemos a certeza de sua fragilidade, e mesmo inutilidade, se não fosse analisado, discutido e validado num foro nacional. A necessidade desta validação, abordada na tese, foi reforçada publicamente por Waldomiro Vergueiro durante seu pronunciamento como um dos membros da banca examinadora da autora. (LUBISCO, 2007) Estava semeada, assim, a ideia do *Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira*, cujo florescimento se deu em Salvador, de 29 de setembro a 1º de outubro de 2008. Iniciativa do Grupo de Pesquisa Saberes e Fazeres em Gestão da Informação e do Conhecimento (GEINFO), teve o apoio do Instituto de Ciência da Informação, da Universidade Federal da Bahia (ICI/UFBA). É sobre este Seminário que se vai discorrer.

Concebido segundo a dinâmica de *workshop*, a proposta preliminar foi apresentada e aprovada pelas instâncias competentes do Instituto de Ciência da Informação e levada ao Reitor para o mesmo fim. Aprovado, o evento foi apoiado pelo Gabinete que se incumbiu de enviar aos Reitores das Instituições de Ensino Superior (IES) do País, particularmente as federais, uma carta de sensibilização, exortando a que cada Instituição enviasse seu representante da área de biblioteca. A esta iniciativa do Reitor, seguiu-se o apoio das Pró-Reitorias de Planejamento, de Pesquisa e Pós-graduação da Editora da UFBA e do Sistema de Bibliotecas da UFBA, bem como das duas universidades estaduais e seus respectivos sistemas de bibliotecas – Universidade do Estado da Bahia e Universidade Estadual de Feira de Santana –, além do Conselho Regional de Biblioteconomia 5ª Região e da ação decisiva da Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias⁴ (CBBU). Esta, por meio da sua lista de discussão, conclamou os bibliotecários brasileiros a participar do evento. Nele, a CBBU vislumbrou a oportunidade, há muitos anos esperada pela categoria, de debater e dar encaminhamento a assuntos de interesse comum, ante a falta de políticas específicas por parte do Governo. O patrocínio ficou por conta da Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira⁵ (INEP), cujos aportes financeiros possibilitaram a presença de professores e pesquisadores brasileiros e estrangeiros, estes

4 Era então sua presidente a bibliotecária Sigrid Weiss, atual Presidente da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições. (www.febab.org.br)

5 Desde 2004, por meio da Lei 10.861, é o órgão do MEC responsável pela avaliação do sistema educacional brasileiro. (www.inep.gov.br)

oriundos da Universidad Carlos III de Madrid, na pessoa de Ana Reyes Pacios Lozano; Universidad de Barcelona, na pessoa de Carina Rey Martín; Universidad Nacional de la Plata, na pessoa de Marcela Fushimi; e Pontifícia Universidad Católica de Chile, na pessoa de Atilio Bustos González. Dentre os presentes, destaca-se também a presença do INEP por meio de duas de suas assessoras *ad-hoc*, as professoras Jane Tutikian e Leticia Suñé, portadoras àquele órgão das primeiras recomendações do Seminário.

O programa estabeleceu para o primeiro dia de atividades, além da abertura oficial com a conferência do então Presidente do INEP, professor Reynaldo Fernandes, quatro palestras proferidas pelos estrangeiros citados. A seleção dos temas apresentados pretendeu municiar os presentes de informações teórico-conceituais sobre as questões de fundo do Seminário – planejamento, avaliação, gestão e certificação de qualidade, indicadores de desempenho – bem como dar acesso a experiências exitosas em avaliação de bibliotecas.

Os dois dias subsequentes foram divididos em dois blocos de atividades:

1. Dois minicursos de seis horas cada (um por dia), sendo um sobre *Planejamento estratégico e gestão por objetivos* e o outro, sobre *Carta de serviço como ferramenta para a qualidade*. Foram ministrados respectivamente pelas professoras Ana Reyes Pacios Lozano e Carina Rey Martín e se destinaram ao público em geral, constituído principalmente de bibliotecários. Seu conteúdo programático, bem como outros trabalhos de autoria das professoras, solicitados pelos presentes, encontra-se disponível na página *web* do Instituto de Ciência da Informação (www.ici.ufba.br, clicar Publicações ou usar *site* específico⁶).
2. Trabalhos em grupo⁷, dos quais participaram os representantes oficiais de sistemas de bibliotecas e outros bibliotecários. Esta atividade foi acompanhada pelas duas assessoras do INEP, já citadas, e contou com a coordenação das bibliotecárias: Maria Carmen Romcy de Carvalho (Universidade Católica de Brasília), Telma de Carvalho (Universidade de São Paulo) e Valéria dos

6 <http://www.twiki.ufba.br/twiki/bin/view/ICI/Publicacoes>

7 Vide Apêndice D

Santos Gouveia Martins (Universidade Estadual de Campinas); e do professor Waldomiro Vergueiro (Universidade de São Paulo). O instrumento de trabalho foi o *Documento-base* do Seminário e a dinâmica proposta pela organização do evento foi no sentido de que cada Grupo, com o método sugerido pelo seu Coordenador e acordado com seus membros, procedesse à análise e discussão do *modelo* teórico, objeto do referido *Documento*.

A atuação dos Grupos, em regime intensivo, possibilitou que o *modelo de avaliação* constante do *Documento-base* fosse analisado e enriquecido com sugestões de acréscimos, alterações e supressões, resultando no *Documento final*, publicado em maio de 2009 (LUBISCO; VIEIRA, 2009), também disponível na página *web* do Instituto de Ciência da Informação⁸ e reproduzido, devidamente revisado, no apêndice A deste livro.

O método de trabalho de cada Grupo, os resultados alcançados e os comentários das organizadoras do *Documento final* é o que se trata a seguir.

DINÂMICA DE TRABALHO, RESULTADOS E COMENTÁRIOS

Inicialmente, deve ficar registrado que a motivação dos Grupos e o seu comprometimento com a causa foram a condição *sine qua non* para os resultados alcançados. Assim, ante o clima que animou cada Grupo, não é de surpreender o resultado de caráter mais genérico a respeito: boa parte das contribuições foi inserida, mesmo que, por vezes, algumas tenham sofrido algum tipo de ajuste ao estilo do *modelo*; as discussões e consequentes sugestões imprimiram maior consistência e sentido de realidade ao *modelo teórico*.

No entanto e sem desmerecer a qualidade dos trabalhos que resultou em criteriosas contribuições de cada Grupo, num sintoma evidente da leitura e discussão cuidadosa do modelo, além do conhecimento e experiência dos participantes, deve-se esclarecer que nem sempre foi possível acatar as sugestões na íntegra, tendo em vista, principalmente, dois fatores: 1) improcedência; 2) deslocamento em relação ao espírito do

⁸ http://www.twiki.ufba.br/twiki/pub/ICI/Publicacoes/seminario_avaliacao_biblio_26.05.pdf

modelo. Somam-se a estes fatores o tempo destinado à consolidação do trabalho dos grupos que permitiu (a) uma maior reflexão sobre o *modelo*, (b) a discussão com pares e (c) simulações feitas mediante a aplicação dos padrões finais à realidade de algumas bibliotecas.

A forma de trabalhar e o conteúdo obtido serão comentados grupo por grupo, tendo em vista que cada um teve suas peculiaridades na busca dos resultados.

O **Grupo 1**, coordenado por Maria Carmen Romcy de Carvalho, optou por analisar somente os Indicadores e Critérios do *modelo* referentes à nota 5, por considerar que a esta correspondia a maior cobertura dos aspectos a serem avaliados e que as alterações decorrentes (notas de 4 a 1 de cada Indicador) seriam feitas em etapa posterior, isto é, por ocasião da elaboração do *Documento final*. Com esta medida, o Grupo pretendeu ganhar tempo, tendo em vista a extensão do modelo e a carga horária disponível (16 horas divididas em dois dias).

Neste sentido, as sugestões apresentadas foram feitas diretamente no *modelo* (*Documento-base* do Seminário), segundo consenso do Grupo e dizem respeito aos aspectos arrolados na primeira coluna, seguidos de comentários na terceira coluna:

Contribuição do Grupo ao Documento-base*	Acatada ou não	Comentário ou justificativa
Incluir: O OC participa de ações de responsabilidade socioambiental. [4.1.1, item 7]	Não acatada	Considerada dissociada do item 4.1.1, embora o tema seja relevante.
Terminologia, de: "...comunidade externa, que permitem seu autofinanciamento." para: "...comunidade externa, que contribua para seu autofinanciamento." [4.1.1, item 6]	Acatada	
Terminologia, de: "O OC conta com uma estrutura equilibrada e funcional com relação..." para: "O OC conta com um regimento interno e uma estrutura organizacional definida e adequada à sua função com relação..." [4.1.2, item 2]	Acatada	Complementada.

* Essas modificações deram origem ao *Documento-final*, acrescido de correções e reproduzido no apêndice A.

Terminologia de: "O OC conta com um sistema de avaliação de desempenho registrado ... manuais de procedimento). Para: "O OC conta com um sistema de avaliação de desempenho das bibliotecas da IES, registrado ... manuais de procedimento e relatório de análise crítica de desempenho) [4.1.2, item 5]	Acatada	Complementada.
Nova denominação e redação ao Indicador "4.1.3 Formação do Pessoal" para "4.1.3 Pessoal", trazendo o Indicador "4.2.2 Pessoal da Biblioteca" para fundir-se ao 4.1.3	Acatada	
Terminologia e reagrupamento de alguns itens sobre espaço físico [4.1.4]	Acatada	
Inserção da palavra "ininterruptas" quanto ao horário de funcionamento [4.1.5. item 1, notas de 5 a 3]	Acatada	
Terminologia sobre Infraestrutura para os Serviços [4.1.6]	Acatada	Complementada.
Acréscimo à redação: "sistema de alarme contra incêndio"... "há controle de umidade" [4.1.7, itens 1 e 3]	Acatada	
Nova redação + terminologia [4.2.1]	Acatada	
Substituição do Indicador 4.2.2 "Pessoal de Biblioteca" (que foi fundido com 4.1.3 "Pessoal") por "Projeto Pedagógico de Curso/Plano de Ensino"	Acatada	
Terminologia, de: "Seleção Bibliográfica", para "Seleção de Material informacional" [4.3.1]	Acatada em parte	Redação final: "Seleção de Recursos Informacionais"
Terminologia, de: "Aquisição Bibliográfica" para "Aquisição" [4.3.2]	Não acatada	Redação final, por analogia ao anterior: "Aquisição de Recursos Informacionais"

Terminologia, de: "Catalogação e Classificação" para "Tratamento da Informação" [4.3.3] + complementação de alguns aspectos, nos itens 1 a 4	Acatada
Terminologia, de "Acessibilidade da informação" para "Condições de Acesso à Coleção" e junção dos itens 5 e 6 [4.3.4]	Acatada
Terminologia, de "Tipos, Quantidade e Qualidade dos serviços" para "Prestação dos Serviços" + redação de vários itens [4.4.1]	Acatada

O Grupo 1 ainda fez sugestões quanto a aspectos a serem introduzidos ou alterados no *Questionário Socioeconômico* do INEP de 2007 (Anexo A), cuja redação final foi entregue às assessoras do INEP que participaram oficialmente do Seminário, para que elas fossem portadoras das primeiras recomendações destinadas ao Instituto. Este foi o teor das recomendações: "incluir taxa de uso da biblioteca e capacitação do usuário". (ver Recomendações)

O **Grupo 2**, coordenado conjuntamente por Telma de Carvalho e Valéria dos Santos Gouveia Martins, analisou todos os Indicadores e Critérios, portanto, da nota 5 a 1. Suas contribuições foram apresentadas em forma de Relatório, estruturado em 4 seções, cujo resumo se apresenta a seguir, nos mesmos moldes do quadro anterior.

Contribuição do Grupo ao Documento-base	Acatada ou não	Comentário ou justificativa
Seção 1 – Abordagens gerais - Preocupação quanto aos padrões quantitativos tendo em vista as diferentes realidades das instituições brasileiras. Validar por meio de projetos-piloto.	Acatada em parte (recomendação dos projetos-piloto).	Este foi o motivo do Seminário: primeiramente, discutir em foro nacional para averiguar como enfrentar as diferenças das IES, de diversas ordens. Cada IES deve ter em conta sua realidade. O <i>modelo</i> é apenas uma baliza.
- Incluir glossário, FAQ e manual de preenchimento	Acatada em parte	Importante, mas requer tempo e fica pendente para quando (ou se) o INEP adotar o <i>modelo</i> .

<p>- Como o avaliador pontuará um item quando este contém vários subitens?</p>	<p>Não procede</p>	<p>O avaliador deve recorrer, ante o subjetivismo ou alguma dúvida desta natureza, ao que estabelece a seção 2.3 do <i>Documento final</i> (p. 25-27). (ver Anexo B)</p>
<p>Seção 2 – Considerações gerais Administração: - A vinculação orçamentária não representa o status que a biblioteca ou o órgão coordenador têm na IES [4.1.1, item 4]</p>	<p>Não acatada</p>	<p>A exceção das universidades estaduais paulistas, cujos orçamentos se baseiam no ICMS do Estado, via de regra o orçamento destinado ao setor biblioteca (ou a falta de) reflete a visão que a IES tem a respeito.</p>
<p>- O orçamento é determinado pelo Conselho Universitário. Não há bibliotecários neste Conselho. O percentual é variável. [4.1.1, item 4]</p>	<p>Acatada</p>	<p>A ausência de bibliotecário do Conselho Universitário foi um dos motivos para estabelecer percentuais. A proposta de percentuais é apenas uma baliza que cada Sistema adota ou adapta à sua realidade. VER: <i>Documento final</i>, nota explicativa (asterisco) correspondente aos Critérios da nota 5, item 4.1.1.</p>
<p>Fonte de onde foram extraídos os percentuais propostos. [4.1.1, item 4]</p>		<p>Antonio Miranda (1978) e da predominância encontrada na literatura nacional e estrangeira.</p>
<p>Terminologia [redação e conteúdo⁹]: - Avaliação de desempenho [da biblioteca] diferenciar de avaliação de desempenho institucional</p>	<p>Não procede</p>	<p>A própria formulação faz a diferença. Se permanecer como dúvida, a terminologia pode ser sanada no futuro glossário.</p>
<p>- Substituir “setor específico” por Assessoria ou Comissão de Planejamento [4.1.2, item 4]</p>	<p>Acatada</p>	

9 As expansões “redação e conteúdo” ao item Terminologia não constavam do Relatório, mas foram incluídas por representarem melhor o elenco de sugestões do Grupo 2.

- Retirar “ramais telefônicos” [4.1.2, item 6, nota 3]	Acatada	
- Incluir “conta com intranet” (4.1.2, item 6, nota 4]	Não acatada	Motivo: é a única diferença para a nota 5 e é comum não haver intranet.
- Corrigir: “... não se baseia necessariamente em uma missão...” [4.1.2, item 1, nota 2]	Acatada	Corrigido.
- Substituir autoavaliação por avaliação de desempenho	Não acatada	Motivo: não localizado
- Alterar: O OC conta com dotação orçamentária específica ou da própria instituição para tal [4.1.1]	Não acatada	Motivo: a redação sobre orçamento (itens 3 a 5) cobre bem o tema.
- Rever padrão de 1m ² /aluno [4.1.4, item 1]	Não acatada	Cada IES deve ter em conta sua realidade. O <i>modelo</i> é uma baliza global, isto é, tendo em vista a IES no seu todo, e a adoção de um padrão diferente daquele estabelecido para cada nota pode ser perfeitamente justificado perante o INEP, se for o caso.
- Alternativa: turno de aulas, usuários reais e não potenciais [4.1.4, item 2.3]	Não acatada	Motivo: considerar o turno de maior afluência está previsto [ver 4.1.4, item 2.1, nota 5, por ex.]. Os cálculos que a literatura prevê se baseiam em alunos matriculados e não em quantidade de usuários reais, que é variável.
- Definir cabine ... [4.1.4, item 2]	Acatada	Sala para estudo...
- Alternativas: espaços isolados acusticamente para grupos	Não acatada	Motivo: este detalhe arquitetônico está implícito, no momento em que se concebe sala para grupo, isto é, tanto o grupo quer privacidade, quanto não deve perturbar os outros usuários.

- Rever padrões, incluir por turnos [refere-se a mesas individuais]	Acatada	Os percentuais que figuravam no <i>Documento-base</i> estavam equivocados. Foram corrigidos no <i>Documento final</i> . Quanto a fazer o cálculo de mesas por turno de maior afluência (se foi isto que o Grupo pretendeu), pode ser feito, pois os cálculos relativos a usuário estão todos reunidos no item 2 e podem se combinar entre si, a critério da IES
- Maiores esclarecimentos sobre acessibilidade	Acatada	Também sugerido pelo Grupo 1.
- Rever todos os conceitos por ferir direitos autorais [4.1.6, item 3]	Não acatada	Comentário: A existência de serviço de reprografia na biblioteca não fere necessariamente os direitos autorais. A intenção é resolver a questão relativa aos periódicos impressos. Ante a polêmica, cada IES deve ter suas normas, com base na legislação em vigor sobre o tema.
- Incluir critério/item sobre preservação do acervo (higienização/desinfecção) [4.1.7, item 1]	Acatada em parte (higienização)	Não incluída a desinfecção por tratar-se de uma medida que se adota quando não há política de preservação, que é o que propõe o item.
- Pessoal da biblioteca [4.2.2]	Acatada	Proposta contemplada na sugestão do Grupo 1
- Esclarecer conceito utilizado: volume incorporado/1 aluno/ano (incremento) [4.3.1]	Esclarecimento	No <i>Documento final</i> este Critério passa para 4.3.2 Aquisição e foi corrigido para: "6) O incremento é de 1 livro/1 a 3 alunos/ano."

A Seção 3 do Relatório diz respeito às sugestões para as questões do *Questionário Socioeconômico*¹⁰ de 2007 (Anexo A) do ENADE¹¹, concernentes aos seguintes quesitos:

10 <<http://www.inep.gov.br/download/enade/2007/questionario.pdf>>.

11 Sigla de Exame Nacional de Desempenho do Estudante, realizado pelo INEP. Integra o Sistema de Avaliação da Educação Superior e tem por finalidade aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação. (<<http://www.inep.gov.br/superior/enade/>>)

Sugestões do Grupo 2	Acatada ou não	Comentário ou justificativa
Questão 50 – Substituir o termo “avalia” por “considera”.	Não procede	
Questão 51 – Ok	Acatada	Melhor seria: Com relação aos livros necessários ao curso (bibliografia básica), ...
Questão 52 – Substituir “periódicos científicos” por “revistas científicas”.	Acatada	
Questão 53 – Anular e substituir pelas seguintes sugestões: 1. Acesso ao acervo (livre ou fechado, bem sinalizado, orientado etc); 2. Conhecimento dos serviços da biblioteca; 3. Como você avalia o atendimento dos profissionais da biblioteca em face das suas necessidades; 4. O suporte didático-pedagógico que a biblioteca oferece; 5. A sua frequência à biblioteca é: diária, semanal, quinzenal, esporádica, nunca.	Acatada	Consideramos que o empréstimo é um serviço elementar e, portanto, deve ser investigado quanto à sua oferta... As 5 sugestões indicadas constam do item Recomendações.
Questão 54 – Ok	Acatada.	
Questão 55 – Ok	Acatada	
Questão 56 – Sugestão e nova redação: As instalações físicas da biblioteca (área de leitura, de estudo em grupo, nº de assentos, acessibilidade para deficientes etc) [...]	Acatada	Consideramos que a sugestão deve ser complementada conforme segue: As instalações físicas da biblioteca e o mobiliário (área de leitura, de estudo em grupo, nº de assentos, acessibilidade para deficientes etc) [...]

Comentário: 1) Algumas das sugestões relativas ao questionário do ENADE foram anotadas e levadas ao INEP pelas assessoras presentes (Jane Tutikian e Letícia Suñé), por meio de seu relatório de participação no evento. Além da contribuição das referidas assessoras e tendo-se que as sugestões dos três Grupos foram encaminhadas à Coordenação do evento alguns meses após o seu término, considera-se que esse material, já mais completo, poderia ser reunido pela CBBU, a quem incumbiria dar um encaminhamento oficial de todas elas ao INEP. Para tanto, as sugestões dos Grupos foram reunidas sob o título *Recomendações*, mais adiante; 2) O item 2 – Conhecimento dos serviços da biblioteca – precisaria de explicitação; e o item 4 – Suporte didático-pedagógico – embora seja de supor que, do ponto de vista da estudante, refira-se à orientação na pesquisa, à elaboração de trabalhos acadêmicos, ao uso de recursos multimídia, entre outros; do ponto de vista da biblioteca, seria conhecer o Projeto Pedagógico e os Planos de Curso, visando a uma assistência efetiva e consequente ao estudante.

A Seção 4 do Relatório do Grupo 2 se refere à inclusão de uma listagem dos componentes do Grupo.

Comentário: os nomes dos participantes dos grupos de estudo e respectivos coordenadores foram incluídos na publicação da segunda tiragem do *Documento final* (LUBISCO; VIEIRA, 2009) e constam do Apêndice D.

O **Grupo 3**, coordenado por Waldomiro Vergueiro, à semelhança do Grupo 1, teve-se principalmente à nota 5 dos diferentes critérios, indicando as sugestões no próprio *Documento-base*. A seguir, também resumidas dentro da mesma estrutura adotada para os dois primeiros grupos, seguem as sugestões concernentes a:

Contribuição do grupo	Acatada ou não	Comentário ou justificativa
- Acréscimo à redação: "O orçamento determinado para o OC representa regimentalmente um mínimo de..." [4.1.1, item 4, nota 5]	Acatada	

<p>- Mudar terminologia, de: "O OC conta com setor específico (ou unidade organizacional) de..." para: "O OC conta com uma área específica (ou unidade organizacional) de..." [4.1.2, item 4, nota 5]</p>	<p>Não acatada</p>	<p>A palavra setor tem conotação mais funcional, organizacional, do que área, que também pode ser física. No <i>Documento final</i> (p. 30) a redação ficou ainda mais simplificada: "O OC conta com setor específico de ...". Reforçado pelos Grupos 1 e 2.</p>
<p>Separar Edifício próprio de Metragem p/ aluno [4.1.4, item 1, nota 5]</p>	<p>Não acatada</p>	<p>O desmembramento foi considerado desnecessário. De qualquer modo, o padrão foi flexibilizado, com a redação que segue: "O edifício é apropriado para biblioteca ...", tendo-se que o fato de não haver uma construção específica não significa que o prédio seja inadequado. Reforçado pelos Grupos 1 e 2.</p>
<p>Acréscimo à redação, de: "Rampas de acesso para deficientes físicos" Para: "Rampas de acesso para deficientes físicos, segundo a NB 9050" [4.1.4, item 5, nota 5]</p>	<p>Acatada em parte</p>	<p>Tendo em vista a possibilidade de mudança na norma ou na legislação, optou-se por generalizar conforme segue: "Rampas de acesso para deficientes físicos, segundo as normas da ABNT e a legislação em vigor."</p>
<p>Mudança na redação quanto ao horário de funcionamento, de: "... 7 dias/semana e mais de 12 horas diárias..." para: "... um mínimo de 84 horas semanais..." [4.1.5, item 1, nota 5]</p>	<p>Não acatada</p>	<p>Considera-se que tira a objetividade da informação, dada pelas palavras dias e horas. Reforçado pelos Grupos 1 e 2.</p>
<p>Esclarecer relação com número de usuários [4.1.6, item 1, nota 5]</p>	<p>Não procede</p>	

Supressão, de: “As BB contam com serviço de fotocópias para uso interno e para os usuários, mediante auto-serviço.” Para: “As BB contam com serviço de fotocópias para uso interno e para os usuários.” [4.1.6, item 3, nota 5]	Não procede	Ver justificativa apresentada ao Grupo 2, embora a questão enfocada por este não fosse exatamente a do autosserviço e sim dos direitos autorais.
Excluir: Não considerar os estagiários como recursos humanos da biblioteca [4.2.2, item 3, nota 5]	Não acatada	Mesmo que o tema dependa de uma política da IES, considera-se importante as bibliotecas atuarem como laboratório para estudantes de Biblioteconomia e, portanto, incluírem os estagiários tanto para seu aprendizado, como para servir de modelo para outros cursos da IES. De qualquer forma, houve mudança de critério para o <i>Documento final</i> .
Mudar terminologia, de: “Seleção Bibliográfica” para “Seleção de Recursos de Informação”. E na descrição, de “... estabelecidos na Política de Seleção e Aquisição”, para: “... estabelecidos na Política de Desenvolvimento de Coleções” [4.3.1]	Acatada	No <i>Documento final</i> a redação foi ampliada para Formação, Desenvolvimento e Processamento Técnico de Coleções [4.3] e Seleção de Recursos Informacionais [4.3.1]
Esclarecer o sentido de: “Biblioteca ou coleção de destino” [4.3.1, item 1.7, nota 5]	Esclarecimento	Refere-se à biblioteca setorial (ou mesmo central) e ao tipo de acervo a que se destina um determinado material adquirido.
Mudar terminologia, de: “Outros recursos: ...” para: “Política de cooperação: ...” [4.3.1, item 1.9, nota 5]	Acatada	Procede. Lamentavelmente, por lapso não foi incluído na primeira tiragem do <i>Documento final</i> . Mudança feita na segunda tiragem.

Acréscimo: Composição da Comissão de Biblioteca e Nível de participação	Acatada	Porém, as 2 sugestões não foram incluídas por constituírem objeto de diferentes tratamentos nas IES brasileiras.
Supressão, de: "O OC tem controle das sugestões (incorporações ...)" para: "O OC tem controle das incorporações ..." [4.3.1, item 3, nota 5]	Acatada	
Mudar terminologia, de: "Aquisição Bibliográfica" para: "Aquisição de Recursos de Informação" [4.3.2]	Acatada	Porém, a redação no <i>Documento final</i> apresenta pequena diferença: "Aquisição de Recursos Informacionais", visando a padronizar em relação à Seleção de Recursos Informacionais. Correção feita na segunda tiragem,
Mudar terminologia, de: "... A BP tem controle do expurgo." Para: "O OC tem controle do descarte." [4.3.2, item 4]	Acatada	
Correção, de: "As políticas estabelecem padrões mínimos:" para: "As políticas estabelecem padrões máximos:" [4.3.2, item 5]	Acatada	

RECOMENDAÇÕES

Além das sugestões anteriores, relativas ao instrumento que estava sendo analisado, os Grupos fizeram **recomendações** para o *Questionário socioeconômico* do INEP, sintetizadas a seguir:

Recomendação ao Questionário Socioeconômico do INEP	Acatada ou não	Comentário ou justificativa
A biblioteca universitária, para efeito do planejamento programas, produtos e serviços a serem oferecidos, deve ter acesso o Projeto Pedagógicos dos Cursos e aos Planos e Ensino	Acatada	Transformada no Indicador 4.2.2, que passa a existir (vide Apêndice A)
Incluir índice de uso da biblioteca (ou taxa de rotatividade), inserindo-a após o atual quesito 51 do <i>Questionário</i> (Anexo A)	Acatada	<p>– Como você classifica sua presença na biblioteca</p> <p>A Frequente (1a 2x semana)</p> <p>B Média (2 a 3x mês)</p> <p>C Esporádica (1x mês)</p> <p>D Eventual (ante alguma necessidade)</p> <p>E Não frequento</p> <p>OU</p> <p>A Diária</p> <p>B Semanal</p> <p>C Quinzenal</p> <p>D Esporádica</p> <p>E Nunca</p>
Nível de capacitação do usuário (ou conhecimento dos serviços da biblioteca), inserindo-a após o atual quesito 54 do <i>Questionário</i> (Anexo A)	Acatada	<p>– Como você se percebe ao usar a biblioteca:</p> <p>A Autônomo (não necessito de ajuda, conheço todos os serviços)</p> <p>B Muito familiarizado (conheço os serviços, manejo o catálogo, mas não localizo bem o material)</p> <p>C Medianamente familiarizado (Não conheço bem os serviços, tenho alguma dificuldades para obter o que quero)</p> <p>D Dependente (necessito recorrer os funcionários da biblioteca para tudo)</p>

Contribuição dos serviços e recursos para o aprendizado	Não acatada	Difícil inserir na estrutura do <i>Questionário</i> , por tratar-se de uma recomendação de caráter qualitativo
Indagar sobre o acesso ao acervo: livre ou fechado, bem sinalizado, orientado etc	Esclarecimento	Difícil inserir na estrutura do <i>Questionário</i> (Anexo A)
Indagar sobre o atendimento prestado pela biblioteca	Acatada	– Como você avalia o atendimento do pessoal da biblioteca em face das suas necessidades: A B C D E
Indagar sobre o suporte didático-pedagógico que a biblioteca oferece	Não procede	Já previsto nos quesitos 50 a 54 do <i>Questionário</i> (Anexo A)

Observe-se que do total de 69 contribuições feitas ao *modelo* objeto de análise durante o Seminário, 39 foram acatadas na íntegra; 4 foram acatadas em parte; 16 não foram acatadas; 4 foram esclarecimentos; e 6 não procede. Das sugestões inseridas, a maioria dizia respeito a questões de terminologia (substituição de expressões por formais mais usuais), outras, a inserções que complementavam o conteúdo, ou ainda a supressão de elementos considerados desnecessários ou impróprios. A mudança mais substancial coube à fusão dos Indicadores 4.1.3 e 4.2.2 sobre Pessoal de Biblioteca, à inserção de novo Indicador 4.2.2 (contemplando o projeto pedagógico e os planos de ensino) e à correção concernente ao Indicador 4.3.2, item 5 (sobre padrões de perdas anuais de livros) de padrões mínimos para padrões máximos. No que se refere ao *Questionário socioeconômico* do INEP, dos 7 quesitos (itens 50 a 56), 3 foram considerados procedentes, 1 em parte e 3 improcedentes; no entanto, a matéria sobre o referido instrumento permaneceu como objeto de recomendação.

CONCLUSÕES

Os depoimentos de muitos dos participantes quanto ao tema e quanto à forma e ao conteúdo do programa revelaram grande entusiasmo e estão resumidos nos seguintes itens:

1. Quanto às palestras e aos cursos:

- estrutura diversificada foi um fator que motivou as pessoas a participar atentamente e não tornou o evento cansativo
- preço da inscrição acessível
- evento bem organizado e instalações muito boas
- conteúdo dos cursos de alto nível
- boa comunicação demonstrada pelas duas professoras estrangeiras
- disponibilidade das duas professoras espanholas ao, rompendo a barreira linguística, se colocarem à disposição para dirimir dúvidas, promover discussões e disponibilizar outros trabalhos de sua autoria.

2. Quanto aos trabalhos em grupo:

- confirmada a importância da discussão do *modelo* em foro nacional, fator que fortalece as bibliotecas universitárias ante o Governo
- dinâmica original e adequada para trabalho em grupo
- dedicação e competência dos Coordenadores dos Grupos
- oportunidade esperada e necessária para as bibliotecas universitárias brasileiras.

3. Desdobramentos:

- enviar os resultados ao INEP
- ser amplamente divulgado pela FEBAB e pela CBBU
- testar o modelo como piloto em alguns Sistemas de Biblioteca

- novo encontro para saber posição do INEP em relação ao aproveitamento dos resultados e para avaliação dos testes-piloto.

Os resultados apresentados falam por si. O *modelo* original perde sua autoria e passa a ser uma obra coletiva¹², cujo conteúdo pode ser apropriado por cada IES e, em seu âmbito, sofrer os necessários ajustes a cada realidade. Pode também constituir-se num insumo ou instrumento-base, segundo interesse e intenção declarada pela Presidente da FEBAB ao término do Seminário, que oriente os processos de certificação de qualidade das bibliotecas universitárias brasileiras. Pode, ainda, ser adotado como uma ferramenta de apoio ao planejamento, à gestão e à autoavaliação das bibliotecas para que elas, não só cumpram suas funções e enfrentem a avaliação externa, mas para que se insiram e sejam vistas na universidade como um recurso pedagógico indispensável de apoio ao desenvolvimento do ensino e da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Christina. *Planejamento de bibliotecas e serviços de informação*. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2000. 112p.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. Association of College and Research Libraries. *Standards for college libraries*. 2000. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/guides/college.html>>. Acesso em: 30 maio 2005.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. Association of College and Research Libraries. *Standards for college libraries. Standards for libraries in higher education*. 2004. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/guides/college.html>>. Acesso em: 24 jan. 2006.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. *Información y documentación: indicadores de rendimiento bibliotecario: UNE 50137:2000*. Madrid, 2000. 57 p.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. *Información y documentación: indicadores de rendimiento bibliotecario: UNE 50137:2000*. Madrid, 2005. 14 p. Trata-se da primeira modificação.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Consejo Regional Centro Occidente. Grupo de

12 O *modelo* consta do Apêndice A. Corresponde à versão do *Documento final*, já com as atualizações indicadas neste trabalho, excluindo-se apenas a listagem dos participantes do Seminário, que está inserida na segunda tiragem do referido *Documento*.

Trabajo de Bibliotecas. *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la región centro occidente de ANUIES*. [S.l.], 2000. 40 p.

LA BIBLIOTECA universitaria eficaz: directrices para la evaluación del rendimiento en bibliotecas universitarias. Cádiz: Universidad, 1999. 81 p. Relatório do Group on Performance Indicators for Libraries Joint Funding Council. Tradução, introdução e notas de Miguel Duarte Barrionuevo.

BRASIL. Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras Providências. Disponível em: <http://www.INEP.gov.br/download/superior/2004/Legislacao/LEI_n10861_14_4_04_SINAES.doc>. Acesso em: 20 jan. 2006.

BROPHY, Peter. *Measuring library performance; principles and techniques*. London: Facet Publishing, 2006. 242 p.

CABO, Mercè et al. Un puente hacia el futuro: el plan estratégico de REBIUN. *Biblioteconomia y Documentación*, Barcelona, n. 10, jun. 2003. Disponível em: <<http://www.ub.es/bid>>. Acesso em: 29 jan. 2004.

CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. *Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias*. [Fortaleza]: Edições UFC; [Brasília]: ABDF, 1981. 71 p.

CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. *Estatísticas e padrões para o planejamento e a avaliação de bibliotecas universitárias*. Brasília: SESu; CAPES; CNPq; FINEP, 1995. 159 p.

COLETTA, Teresinha das Graças; ROZENFELD, Henrique. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: definições e aplicações sob o ponto de vista da literatura. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 129-141, set./dez. 2007

CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERISDADES ESPAÑOLAS. *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*. Madrid: CRUE/REBIUN, 1997. Disponível em: <<http://bibliotecnica.upc.es/Rebiun/nova/reglamentos/normasBibliotecas.asp>>. Acesso em: mar. 2006.

CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERISDADES ESPAÑOLAS. *Plan estratégico 2003-2006*. Madrid: CRUE/REBIUN, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecnica.upc.es/Rebiun/nova/estrategico/indice.asp>>. Acesso em: mar. 2006.

CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERISDADES ESPAÑOLAS. Grupo de Evaluación de Rebiun. *Indicadores de rendimiento para la evaluación de bibliotecas universitarias*. Madrid, 2000. 81 p.

CONSEJO DE RECTORES DE UNIVERSIDADES CHILENAS. Comisión Asesora de Bibliotecas y Documentación. *Estándares para bibliotecas universitarias chilenas*. 2. ed. Santiago: CRUC, 2001. 36 p. Disponível

em: <<http://www.upch.edu.pe/duiict/enlaces/uno/pdf/estandares%20chilenos.pdf>>. Acesso em: 9 jan. 2006.

CUNHA, Maria Luísa Monteiro da. Tema 5: bibliotecas universitárias. En: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 7, 1973, Belém. *Anais ...* Rio de Janeiro: IBB, 1977. p. 229-250

DUARTE BARRIONUEVO, Miguel (Trad). Notas sobre evaluación de rendimiento. En: LA BIBLIOTECA universitaria eficaz. Cádiz: Universidad, 1999. p. 3-13.

DURHAM, Eunice; SCHWARTZMAN, Simon (Org.). *Avaliação do ensino superior*. São Paulo: EDUSP, 1992.

ESPAÑA. Consejo de Coordinación Universitaria. Secretaría General. *Guía de evaluación de Bibliotecas*. [s.l.], 2002. 66 p. Integra el II Plan de la Calidad de las Universidades. Disponível em: <http://www.ua.es/es/bibliotecas/SIBID/document/pdf/guia_evaluacion_bibliotecas.pdf> Acesso em: nov. 2006.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Biblioteca Mário Henrique Simonsen. *Padrões de catalogação...* [Mensagem pessoal de Maria do Perpétuo Socorro Almeida] Mensagem recebida por <nidialubisco@yahoo.com.br> em 5 jul. 2007.

FUSHIMI, Marcela. Normas y criterios para la evaluación de bibliotecas universitarias: la experiencia de la biblioteca de la facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad de la Plata. In: SIMPOSIO ELECTRÓNICO EVALUACIÓN Y CALIDAD EN BIBLIOTECAS, Buenos Aires: Sociedad Argentina de Información, 2002. Disponível em: <www.sai.ar>. Acesso em: ago. 2003 e jan. 2007. Trabalho oficial nº 2. O anexo se refere ao formulário estatístico de 2001, desenvolvido dentro do Proyecto ROBLE da mesma Universidade.

FUSHIMI, Marcela; MANGIATERRA, Norma; MIGUEL, Sandra. *Instructivo: formulário estadístico 2004*. La Plata (AR): ROBLE Portal de Bibliotecas de la UNLP, 2005. Disponível em: <<http://www.roble.unlp.edu.ar>>. Acesso em: 27 fev. 2007.

GARCIA, Maria Lúcia Andrade. *Plano nacional de bibliotecas universitárias: planejamento e permanência*. [Brasília: FINEP], 1991. 42 p.

GUÍA EFQM para la auto evaluación de bibliotecas universitarias. Cádiz: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2002. 2 v. Coord. por Miguel Duarte Barrionuevo.

GUIMARÃES, Maria Cristina S. et al. Indicadores de desempenho de bibliotecas no campo da saúde: um estudo piloto na Fiocruz. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 4, n. 1, p. 116-131, jul./dez., 2006.

HERRERA, Luís. *Bibliotecas universitarias argentinas*. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación. Secretaria de Políticas Universitarias, 1995. Trata-se de um informe-diagnóstico.

HERRERA, Luís. *Comentarios – reflexiones* [lista de discusión simposio@sai.com.ar Simposio Electrónico Evaluación y Calidad en Biblioteca/ Sociedad Argentina de Información]. Mensagem recebida por nidialubisco@yahoo.com.br em: 8 ago. 2002.

INEP. *Avaliação de cursos de graduação: instrumento*. Brasília: 2006a. 91 p. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/condicoesdeensino/manuais.htm>>. Acesso em: set. 2006, jun. 2007. Trata-se de instrumento único de avaliação dos cursos de graduação.

INEP. *Curso superior de tecnologia: autorização*. Brasília, 2008a. 20 p. Revisado em fevereiro de 2008. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/superior/condicoesdeensino/Instrumento_de_Autorizacao_de_Curso_Superior_de_Tecnologia_2008.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2008.

INEP. *Cursos de graduação: bacharelado e licenciatura: autorização*. Brasília, 2008. 25 p. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/superior/condicoesdeensino/Instrumento_de_Autorizacao_Bacharelado_e_Licenciatura_2008.pdf>. Acesso em: jun. 2008. Trata-se do manual para autorização de bacharelado e licenciatura.

INEP. *Direito: autorização*. Brasília, 2008. 14 p. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/superior/condicoesdeensino/Direito_autorizacao.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2008.

INEP. *Instrumento de avaliação: autorização do curso de medicina*. Brasília, [2008?]. 26 p. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/superior/condicoesdeensino/Medicina_autorizacao.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2008.

INEP. *Instrumento de avaliação dos cursos de graduação*. Brasília, 2008. 28 p. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/condicoes_ensino/2008/Instrumento_Avaliacao_Cursos_v_final_9setembro.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2009.

INEP. *Sinaes*. Brasília, [2006]. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/sinaes>>. Acesso em: 31 out. 2006.

INEP. *Sinopse da educação superior 2004*. Brasília: INEP, 2006c. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em: 10 ago. 2006; 30 jan.2007.

INEP. SINAES. Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes. *[Questionário socioeconômico]*. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/download/enade/2007/questionario.pdf>>. Acesso em: jun. 2009.

INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN. Subcomité de Documentación. *Indicadores de desempeño de en bibliotecas (Norma IRAM 32062 - Información y documentación)*. In: SIMPOSIO ELECTRÓNICO EVALUACIÓN Y CALIDAD EN BIBLIOTECA, Buenos Aires: Sociedad Argentina de Información, 2002. Disponível em: <www.sai.ar>. Acesso em: ago.2003, jan. 2007. Trata-se da Comunicação n. 1

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARIES ASSOCIATION. IFLA Standards for university libraries. *IFLA Journal*, 1987.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Norma ISO 11620/1998. Información y documentación: indicadores de rendimiento bibliotecario (primera parte). *Revista Española de Documentación Científica*, Madrid, CINDOC, v. 22, n. 2, 1999. p. 223-247. Corresponde à norma espanhola UNE 50-137/2000.

KRZYSANOWSKI, Rosaly Fávero. *Análise comparativa de padrões propostos pelo SIBI/USP e os existentes internacionalmente, em relação a recursos humanos*. [São Paulo: USP], 1993. 12 f.

LANCASTER, F. W. *Avaliação de serviços de bibliotecas*. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 1996. 356 p.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. *Biblioteca universitária brasileira: instrumento para seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho: documento-base*. Salvador, 2008. 70 p. Trata-se do documento-base do Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira, realizado em Salvador (BA), 29 set.-1º out. 2008. Encontra-se disponível em: <http://www.twiki.ufba.br/twiki/pub/ICI/Publicacoes/avaliacao_de_bibliotecas_modelo_proposto.pdf>. Com a colaboração de Sônia Chagas Vieira.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. *A biblioteca universitária no processo de "avaliação das condições de oferta" dos cursos de graduação pelo MEC: o caso da UFBA*. 2001. 291 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Bahia, 2002.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. *La evaluación en la biblioteca universitaria brasileña: evolución y propuesta de mejora*. 2007. 405 p. Tese (Doctorado en Documentación) – Universidad Carlos III de Madrid.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert; VIEIRA, Sônia Chagas. (Org.). *Biblioteca universitária brasileira: instrumento para seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho: documento final consolidado a partir das contribuições dos grupos de trabalho do Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira*. Salvador: EDUFBA, 2009. 59 p. Trata-se da segunda tiragem.

MANO GONZÁLEZ, Marta de la. Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias. *Revista Española de Documentación Científica*, Madrid, v. 21, n. 2, 1998, p. 174-197.

- MARTINS, Valéria dos Santos Gouveia. *Sistemas de informação das bibliotecas da UNICAMP: identificação e avaliação dos principais indicadores para gestão estratégica*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas.
- MIRANDA, Antonio. *Biblioteca universitária no Brasil: reflexões sobre a problemática*. Brasília: CAPES/DAU/MEC, 1978. 36 p. Trabalho apresentado no I Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, realizado em Niterói de 23 a 29 jul. 1978.
- NEUFERT, Ernst. *Arte de projetar em arquitetura: princípios, normas e prescrições sobre construção, instalações*. 5. ed. São Paulo: Gustavo Gili, 1976. 431 p. Tradução da 21. ed. alemã.
- NORMAS para edificios destinados a archivos y bibliotecas. [¿Madrid?: s.c.p., 20--]. Disponível em: <<http://xlpv.cult.gva.es/files/normas%20edificios.pdf>>. Acesso em: jul 2007.
- ORERA ORERA, Luisa (Ed.). *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido*. Madrid: Síntesis, 2005. 477 p.
- PACIOS LOZANO, Ana Reyes. La planificación en la biblioteca universitaria: los planes estratégicos. In: ORERA ORERA, Luisa (Ed.). *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido*. Madrid: Síntesis, 2005. p. 149-185.
- POLL, Roswitha; BOEKHORST, Peter te. *Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias*. Madrid: ANABAD, 1998. Versão espanhola de Ramón Abad Hiraldo e Belén Altuna Esteibar.
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. *Sistema de Bibliotecas. Estudio comparativo entre bibliotecas chilenas, latinoamericanas y estadounidenses*. Santiago, 1999.
- ROMERO, Santi. *L'arquitectura de la biblioteca: recomanacions per a un projecte integral*. Barcelona: Escola Sert, 2004.
- ROZADOS, Helen Beatriz Frota. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v.3, n. 1, p. 60-76, jul./dez. 2005.
- STUBBS, Edgardo Alberto. Indicadores de desempenho: natureza, utilidade y construcción. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 1, p. 149-159, jan./abr. 2004.
- UNESCO. *Statistical yearbook 1999*. Disponível em: <http://www.uis.unesco.org/en/stats/statistics/yearbook/tables/Table_II_S_1_Region.htm>. Acesso em: 12 jan. 2006.
- UNESCO. IESALC. *Noticias de educación superior en América Latina y el Caribe*. Caracas: IESALC, 2007. Disponível em: <http://www.iesalc.unesco.org.ve/general/Reunion_MESALC.htm>. Acesso em: 1 fev.2007.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. *Desarrollo de nuevos instrumentos de medición de la calidad de las bibliotecas universitarias españolas*. Madrid, 2003. Disponível em: <<http://biblioteca.uam.es/sc/medicion-calidad.htm>>. Acesso em: 8 jun. 2006.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. *Estudio comparativo de calidad de las bibliotecas universitarias españolas y desarrollo de un catálogo de "mejores prácticas"*. Madrid, 2002. Disponível em: <<http://biblioteca.uam.es/paginas/calidad.html>>. Acesso em: 8 jun. 2006.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Sistema de Bibliotecas da UNICAMP. *Manual de instruções para preenchimento dos dados do relatório gerencial estatístico do SBU*. Campinas, 2007. Disponível em: <<http://143.106.108.14/relatorio/>>. Acesso em: 3 mar. 2007.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. *Planejamento estratégico 2006-2010*. Campinas: Sistema de Bibliotecas da UNICAMP, 2006. 36 f.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. *Relatório gerencial estatístico do SBU*. Campinas, 2007. Disponível em: <<http://143.106.108.14/relatorio/>>. Acesso em: 3 mar. 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Biblioteca Central. *Padrões de catalogação...* [mensagem pessoal de Julita Sampaio]. Mensagem recebida por <nidialubisco@yahoo.com.br> em 5 jul.2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Sistema de Bibliotecas. *Proposta preliminar de modelo para a organização e gestão da rede de bibliotecas da UFBA*. Salvador, 2002. 13 f.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas. *Dados do SIBi/USP* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <nidialubisco@yahoo.com.br> em 1 jun. 2006.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. *Modelo de gestão: proposta para o SIBi/USP*. São Paulo, 2001. 51 p.

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma de. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 27-40. jan./jun. 2001.

APÊNDICE A – MODELO DE AVALIAÇÃO DE BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA, SEGUNDO O *DOCUMENTO FINAL*¹³ DO
SEMINÁRIO AVALIAÇÃO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA
BRASILEIRA

13 Segunda tiragem, revista para este livro.

CRITÉRIOS DE ANÁLISE

Grupo de Indicadores	Indicador	CONCEITO	Critérios de Análise
4.1 ADMINISTRAÇÃO	4.1.1 DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO PONTO DE VISTA DO ÓRGÃO COORDENADOR (OC) DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS Refere-se à situação orgânica do OC e suas implicações quanto ao planejamento da gestão e do orçamento.	5	<p>1) O Órgão Coordenador (OC) depende organicamente da reitoria ou de uma pró-reitoria (ou órgão equivalente)</p> <p>2) O OC está incluído no plano da IES, no qual baseia sua missão, e participa do processo de planejamento institucional.</p> <p>3) A instituição destina recursos específicos para o OC, ou seja, ele é uma unidade orçamentária da IES.</p> <p>4) O orçamento para o OC é determinado regimentalmente e representa um mínimo de 4 ou 5% do orçamento da IES (recursos do Tesouro, no caso das IES públicas; e recursos globais da Instituição, no caso das IES privadas), excluindo-se a folha de pagamento*.</p> <p>5) O OC controla a receita prevista, a receita real e as despesas realizadas.</p> <p>6) O OC tem infraestrutura e estrutura para captar e gerenciar recursos externos procedentes de projetos, editais, departamentos, programas de pós-graduação etc. e oriundos da prestação de serviços à comunidade externa, que contribuam para o seu autofinanciamento.</p> <p>-----</p> <p>* O percentual até a nota 3 pode ser menor e justificado se houver um escalonamento dentro de um plano quadrienal que, a partir de x anos, estabeleça um valor fixo mínimo entre 2 e 3% dos recursos do Tesouro, no caso de IES pública; e o mesmo percentual no caso das IES privadas.</p>
		4	<p>1) O OC depende organicamente da reitoria ou de uma pró-reitoria (ou órgão equivalente).</p> <p>2) O OC está incluído no plano da IES, no qual baseia sua missão, e participa do processo de planejamento institucional.</p> <p>3) A instituição determina recursos específicos para o OC, ou seja, ele é uma unidade orçamentária da IES.</p> <p>4) O orçamento para o OC é determinado regimentalmente e representa 3% do orçamento da IES (recursos do Tesouro, no caso das IES públicas; e recursos globais da Instituição, no caso das IES privadas), excluindo-se a folha de pagamento.</p> <p>5) O OC controla a receita prevista, a receita real e as despesas realizadas.</p> <p>6) O OC tem infraestrutura e estrutura para captar e gerenciar recursos externos procedentes de projetos, editais, departamentos, programas de pós-graduação etc. e oriundos da prestação de serviços à comunidade externa, que contribuam para o seu autofinanciamento.</p>
		3	<p>1) O OC depende organicamente da reitoria ou de uma pró-reitoria (ou órgão equivalente)</p>

* O número 4.1 deste Grupo de Indicadores representa a sequência em relação à numeração dada pelo INSP: 1 – Organização didática-pedagógica; 2 – Corpo docente; 3 – Instalações. O 4, então, refere-se à Biblioteca, nova categoria de análise proposta neste modelo.

		<p>2) O OC está incluído no plano da IES, no qual baseia sua missão, e participa do processo de planejamento institucional</p> <p>3) A instituição determina recursos específicos para o OC, ou seja, ele é uma unidade orçamentária da IES.</p> <p>4) O orçamento para o OC é determinado regimentalmente e representa 1 a 2% do orçamento da IES (recursos do Tesouro, no caso das IES públicas; e recursos globais da Instituição, no caso das IES privadas), excluindo-se a folha de pagamento.</p> <p>5) O OC controla a receita prevista, a receita real e as despesas realizadas.</p> <p>6) O OC tem infraestrutura e estrutura para captar e gerenciar recursos externos procedentes de projetos, editais, departamentos, programas de pós-graduação etc e oriundos da prestação de serviços à comunidade externa, que contribuem para o seu autofinanciamento.</p>
	3	
		<p>1) OC depende organicamente da reitoria ou de uma pró-reitoria (ou órgão equivalente)</p> <p>2) O OC está incluído no plano institucional por mera formalidade, isto é, tem recursos determinados por parte da administração superior da IES, mas não participa do processo de planejamento institucional.</p> <p>3) O OC não é uma unidade orçamentária, mas pode captar recursos externos procedentes de projetos, editais, departamentos, programas de pós-graduação etc. e da prestação de serviços para a comunidade externa, que permitem seu autofinanciamento.</p> <p>4) O OC pode conhecer a distribuição do orçamento institucional, mas não alcança os percentuais referentes às notas de 3 a 5.</p>
	2	
		<p>1) O OC depende organicamente de um setor técnico ou administrativo da IES.</p> <p>2) O OC não está incluído no plano institucional e, portanto, a determinação de recursos por parte da administração superior da IES é aleatória ou episódica.</p> <p>3) O OC não é uma unidade orçamentária e conta unicamente com os recursos determinados pela IES.</p>
	1	
4.1.2		
PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO		
Refere-se ao modelo de gestão, à prática de planejamento e ao sistema de avaliação.		
	5	<p>1) O modelo de gestão do OC se baseia em uma missão adequada à missão institucional e a partir dela elabora seu plano estratégico de trabalho, com objetivos e metas estabelecidos e devidamente orçados.</p> <p>2) O OC conta com um regimento interno e uma estrutura organizacional definida e adequada à sua função com relação à IES (não está super nem infradimensionada com relação à IES e reflete bem suas funções e finalidades).</p> <p>3) O OC trabalha em rede eletrônica com as Bibliotecas Setoriais (BBSS) e dispõe de um banco de informações gerenciais (BIG) ou o software adotado para o gerenciamento da coleção e dos serviços atende às demandas do sistema de coleta de dados. O sistema de</p>

		<p>coleta de dados é eletrônico e conta com manual de instruções.</p> <p>4) O OC conta com um setor específico (ou unidade organizacional) de planejamento e avaliação e seu pessoal tem formação adequada para este fim ou conta com o apoio ou assessoria de uma Comissão de Planejamento ou de Biblioteca.</p> <p>5) O OC conta com um sistema de avaliação de desempenho das bibliotecas da IES, registrado em uma política e com instrumentos específicos (princípios e critérios, sistema de coleta de dados e respectivo BIG, sistema de indicadores e padrões, modelo definido de relatório, manuais de procedimento e relatório de análise crítica de desempenho).</p> <p>6) O sistema de bibliotecas conta com mecanismos formais de comunicação interna (quadros de avisos, boletins informativos, ramais telefônicos, telefax, correio eletrônico, intranet).</p>
	<p>4</p>	<p>1) O modelo de gestão do OC se baseia em uma missão adequada à missão institucional e a partir dela elabora seu plano estratégico de trabalho, com objetivos e metas estabelecidos e devidamente orçados.</p> <p>2) O OC conta com um regimento interno e uma estrutura organizacional definida e adequada à sua função com relação à IES (não está super nem infradimensionada com relação à IES e reflete bem suas funções e finalidades).</p> <p>3) O OC trabalha em rede eletrônica com as BBSS e dispõe de um banco de informações gerenciais (BIG) ou o software adotado para o gerenciamento da coleção e dos serviços atende às demandas do sistema de coleta de dados. O sistema de coleta de dados é eletrônico e conta com manual de instruções.</p> <p>4) O OC conta com um setor específico de planejamento e avaliação na estrutura organizacional, mas seu pessoal não tem formação adequada para este fim. Conta com o apoio ou assessoria de uma Comissão de Planejamento ou de Biblioteca.</p> <p>5) O OC conta com um sistema de avaliação de desempenho das bibliotecas da IES, registrado em uma política e com instrumentos específicos (princípios e critérios, sistema de coleta de dados e respectivo BIG, modelo definido de relatório, manuais de procedimento), mas não conta com padrões e não tem sistema de indicadores.</p> <p>6) O sistema de bibliotecas conta com mecanismos formais de comunicação interna (quadros de avisos, boletins informativos, ramais telefônicos, telefax, correio eletrônico, mas não conta com intranet).</p>
	<p>3</p>	<p>1) O modelo de gestão do OC se baseia em uma missão adequada à missão institucional e a partir dela o OC elabora seu plano estratégico de trabalho, com objetivos e metas estabelecidos e devidamente orçados.</p> <p>2) O OC conta com um regimento interno e uma estrutura organizacional definida e adequada à sua</p>

		<p>função com relação à IES (não está super nem infradimensionada com relação à IES e reflete bem suas funções e finalidades).</p> <p>3) O OC trabalha em rede eletrônica com as BBSS e dispõe de um banco de informações gerenciais (BIG) ou o software adotado para o gerenciamento da coleção e dos serviços atende às demandas do sistema de coleta de dados. O sistema de coleta de dados é eletrônico e conta com manual de instruções.</p> <p>4) O OC não conta com um setor específico de planejamento e avaliação. Seu pessoal não tem formação adequada para este fim, mas conta com o apoio ou da Comissão de Planejamento ou de Biblioteca.</p> <p>5) O OC realiza esporadicamente uma avaliação de desempenho das bibliotecas da IES, isto é, não como uma prática do planejamento e da gestão.</p> <p>6) O sistema de bibliotecas conta com mecanismos formais de comunicação interna (quadros de avisos, boletins informativos, correio eletrônico, telefax mas não conta com ramais telefônicos nem intranet)</p>
	2	<p>1) O modelo de gestão do OC não se baseia necessariamente em uma missão, mas tem um plano de trabalho anual. Os objetivos estão em desacordo com a função do OC.</p> <p>2) O OC apresenta uma estrutura organizacional super ou infradimensionada.</p> <p>3) A estrutura organizacional sugere um sistema, mas tem dificuldades quanto à coordenação das BBSS. Coleta dados de forma assistemática.</p> <p>4) As atividades de gestão são centralizadas, isto é, as executa o dirigente do OC. Não conta com Acessoria ou comissão de Planejamento ou de Biblioteca.</p> <p>5) O OC não realiza avaliação de desempenho do sistema de bibliotecas.</p> <p>6) O sistema de bibliotecas conta com mecanismos formais de comunicação interna porém restritos (quadros de avisos e correio eletrônico).</p>
	1	<p>1) O modelo de gestão do OC tem diretrizes de trabalho, mas não como um instrumento de uso sistemático. Trata-se mais de um modelo improvisado, que atua segundo as necessidades do momento.</p> <p>2) O OC apresenta uma estrutura organizacional super ou infradimensionada, isto é, tem pouca funcionalidade. Tem dificuldades para coordenar as diversas bibliotecas da IES. As BBSS não dispõem de coleta de dados.</p> <p>3) O OC não realiza avaliação de desempenho do sistema de bibliotecas.</p> <p>4) O sistema de bibliotecas não adota mecanismos formais de comunicação interna. A comunicação é episódica.</p>

<p>4.1.3 PESSOAL</p> <p>Refere-se ao controle do pessoal no que diz respeito à gestão dos processos de interesse da IES e do próprio servidor – frequência, férias, licenças, lotação, remanejamento etc - e trata dos programas de educação continuada, considerando os objetivos, as necessidades, as demandas e a inovação do sistema de bibliotecas.</p>	<p>5</p>	<p>1) O OC conhece o quantitativo de pessoas lotadas por categoria, por função e por titulação.</p> <p>2) A formação do pessoal do sistema de bibliotecas está de acordo com suas funções.</p> <p>3) O sistema de bibliotecas mantém uma proporção de pessoal segundo o número de usuários conforme segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 bibliotecário/400 a 500 alunos • 1 auxiliar de biblioteca até 500 alunos • 1 bibliotecário-chefe/setor do OC e das Bibliotecas Setoriais • 2 estagiários/bibliotecário para os serviços ao usuário (auxílio na localização de material, empréstimo, comutação bibliográfica) e apoio aos serviços técnicos (pré-catalogação e catalogação cooperativa, reposição de material nas estantes, etiquetagem). <p>4) O plano estratégico do OC inclui um programa de formação para todo o pessoal por categoria funcional, em consonância com os objetivos estabelecidos e/ ou com as necessidades diagnosticadas. Conta com dotação orçamentária específica para tal.</p>
	<p>4</p>	<p>1) O OC conhece o quantitativo de pessoas lotadas por categoria, por função e por titulação.</p> <p>2) A formação do pessoal do sistema de bibliotecas está de acordo com suas funções.</p> <p>3) O sistema de bibliotecas mantém uma proporção de pessoal segundo o número de Usuários, conforme segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 bibliotecário/500 a 750 alunos • 1 auxiliar de biblioteca/500 a 750 alunos • 1 bibliotecário-chefe/setor do OC e das BBSS • 2 estagiários/bibliotecário para os serviços ao usuário (auxílio na localização de material, empréstimo, comutação bibliográfica) e apoio aos serviços técnicos (pré-catalogação e catalogação cooperativa, reposição de material nas estantes, etiquetagem). <p>4) O plano estratégico do OC inclui um programa de formação de pessoal, para as categorias funcionais que exigem nível superior, em consonância com os objetivos estabelecidos e/ou com as necessidades diagnosticada. Conta com dotação orçamentária específica para tal.</p>
	<p>3</p>	<p>1) O OC conhece o quantitativo de pessoas lotadas por categoria, por função e por titulação.</p> <p>2) A formação do pessoal do sistema de bibliotecas está de acordo com suas funções.</p> <p>3) O sistema de bibliotecas mantém uma proporção de pessoal segundo o número de usuários conforme segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 bibliotecário/de 750 a 1000 alunos. • 1 auxiliar de biblioteca/de 750 a 1000 alunos. • 1 bibliotecário-chefe/setor do OC e das BBSS.

		<ul style="list-style-type: none"> • 2 estagiários/bibliotecário para os serviços ao usuário (auxílio na localização de material, empréstimo interbibliotecário, comutação bibliográfica) e apoio aos serviços técnicos (pré-catalogação e catalogação cooperativa, reposição de material nas estantes, etiquetagem). <p>4) O plano estratégico do OC inclui um programa de formação de pessoal para algumas categorias funcionais, segundo oportunidades emergentes. Conta com dotação orçamentária específica para tal.</p>
	2	<p>1) O OC conhece o quantitativo de pessoas lotadas por categoria, por função e por titulação.</p> <p>2) A formação do pessoal do sistema de bibliotecas em sua maioria está de acordo com suas funções, mas apresenta casos de desvio de função.</p> <p>3) O sistema de bibliotecas mantém uma proporção de pessoal segundo o número de usuários conforme segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 bibliotecário/mais de 1000 alunos. • 1 auxiliar de biblioteca/mais de 1000 alunos. • 1 bibliotecário-chefe do OC e das BBSS, sem chefias intermediárias. • 1 estagiário para auxiliar nos serviços aos usuários e nos serviços técnicos. <p>4) O OC não tem programa de formação de pessoal. A educação continuada é episódica e para algumas categorias funcionais. Não há dotação orçamentária específica para tal.</p>
	1	<p>1) O OC não tem controle do quantitativo de pessoas lotadas por categoria, por função e por titulação.</p> <p>2) A formação do pessoal do sistema de bibliotecas em sua maioria está de acordo com suas funções, mas apresenta casos de desvio de função.</p> <p>3) O sistema de bibliotecas mantém uma proporção de pessoal segundo o número de usuários conforme segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 bibliotecário/mais de 1000 alunos • 1 auxiliar de biblioteca/mais de 1000 alunos • 1 bibliotecário-chefe do OC e das BBSS, sem chefias intermediárias. • Não conta com estagiários. <p>4) O OC não tem programa de formação de pessoal. A educação continuada é episódica ou não ocorre. Não estabelece prioridades por categorias funcionais segundo as necessidades. Não há dotação orçamentária para tal.</p>

<p>4.1.4 ESPAÇO FÍSICO Refere-se aos espaços destinados aos usuários, à administração e aos materiais; inclui as condições de uso: capacidade de ocupação simultânea, salas para trabalho individual e em grupo, acesso a deficientes físicos.</p>	<p style="text-align: center;">5</p>	<p>1) O edifício é apropriado para biblioteca e segue o padrão: acima de 1m²/aluno matriculado e 1 assento/5 alunos.</p> <p>2) Para usuários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de 2.00 e 2.50 m²/usuário para presença simultânea de mais 50% dos alunos matriculados no turno de maior afluência. • Salas para estudo em grupo de 4 a 6 usuários, em quantidade de 4 a 5% do total de alunos. Medida: 9 a 10m². • Mesas individuais em quantidade de 6 a 8% do total de alunos. <p>3) Para a administração/área técnica/serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posto coletivo de trabalho: 5 a 6m²/2 pessoas. • Área de convivência (sala de descanso, café etc.) • Depósito (para materiais de manutenção, asseio, equipamentos etc.) • Sala de Reunião <p>4) Para coleções:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1m² de estante aberta/150 volumes (ou 60m²/10.000 volumes). Considerar de 1,20 a 1,50 m de corredor entre estantes. • Lajes com capacidade para suportar de 750-1000kg/m² <p>5) Condições imprescindíveis de acessibilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rampas de acesso para deficientes físicos, segundo as normas da ABNT e a legislação em vigor • Elevadores ou plataforma elevadora, se for o caso • Postos de consulta ao catálogo on-line e mobiliário para deficientes • Banheiros para deficientes <p>6) Outros espaços (prescindíveis, tendo em vista aqueles que as BB podem compartilhar com a IES):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área para exposições, lançamentos etc. • Auditorio • Sala para treinamento
	<p style="text-align: center;">4</p>	<p>1) O edifício é apropriado para biblioteca e segue o padrão: 1 m²/aluno matriculado e 1 assento/6 a 7 alunos.</p> <p>2) Para usuários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de 2.00 e 2.50 m²/usuário para presença simultânea de 40 a 50% dos alunos matriculados no turno de maior afluência. • Salas para estudo em grupo de 4 a 6 usuários, em quantidade de 3% do total de alunos. Medida: 9 a 10m² • Mesas individuais em quantidade de 4 a 5% do total de alunos. Medida: <p>3) Para a administração/área técnica/serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posto coletivo de trabalho: 5 m²/2 pessoas

- Área de convivência (sala de descanso, café etc.)
- Depósito (para materiais de manutenção, asseio, equipamentos etc.)
- Sala de Reunião
- 4) Para coleções:
 - 1m² de estante aberta/150 volumes (ou 60m²/10.000 volumes). Considerar de 1,20 a 1,50 m de corredor entre estantes.
 - Lajes com capacidade para suportar de 750-1000kg/m²
- 5) Condições imprescindíveis de acessibilidade:
 - Rampas de acesso para deficientes físicos, segundo as normas da ABNT e a legislação em vigor
 - Elevadores ou plataforma elevadora, se for o caso
 - Postos de consulta ao catálogo on-line e mobiliário para deficientes
 - Banheiros para deficientes
- 6) Outros espaços (prescindíveis, tendo em vista aqueles que as BB podem compartilhar com a IES):
 - 6.1. Área para exposições, lançamentos etc.
 - 6.2. Auditório
 - 6.3. Sala para treinamento.

3

- 1) O edifício apropriado para biblioteca e segue o padrão: 0,50 m²/aluno e 1 assento/8 a 10 alunos.
- 2) Para usuários:
 - Área de 2.00 e 2.50m²/usuário para consulta simultânea de 20 a 30% dos alunos matriculados no turno de maior afluência.
 - Salas para estudo em grupo de 4 a 6 usuários na quantidade de 1 a 2% do total de alunos. Medida 8m²
 - Mesas individuais na quantidade para 2 a 3% do total de alunos.
- 3) Para a administração/área técnica/serviços
 - Posto coletivo de trabalho: 5 a 6m²/3 pessoas
 - Não dispõe de área de convivência
 - Depósito (para materiais de manutenção, asseio, equipamentos etc.)
- 4) Para coleções:
 - 1m² de estante aberta/150 volumes (ou 60m²/10.000 volumes). Considerar de 1,20 a 1,50 m de corredor entre estantes
 - As lajes com capacidade para suportar 750-1000kg/m²
- 5) Condições imprescindíveis de acessibilidade:
 - 5.1. Rampas de acesso para deficientes, segundo as normas da ABNT e a legislação em vigor
 - Elevadores ou plataforma elevadora, se for o caso
 - Banheiros para deficientes

		<p>6) Outros espaços (prescindíveis, tendo em vista aqueles que as BB podem compartilhar com a IES):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área para exposições • Sala de treinamento • Sala de reunião
	2	<p>1) O edifício é adaptado e segue padrão longe do desejável. Um assento/11 a 14 alunos</p> <p>2) Para usuários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de 2.00 e 2.50m²/usuário para consulta simultânea de 10 a 20% dos alunos matriculados no turno de maior afluência. • Não tem salas para estudo em grupos. • Mesas individuais em quantidade para 1% do total de alunos. <p>3) Para a administração/área técnica/serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posto coletivo de trabalho: 5 a 6m²/3 pessoas • Depósito (para materiais de manutenção, asseio, equipamentos etc.). Pode compartilhar com a IES <p>4) Para coleções:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estante fechada • As lajes com capacidade para suportar 750-1000kg/m² <p>5) Condições imprescindíveis de acessibilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rampas de acesso para deficientes, segundo as normas da ABNT e a legislação em vigor • Não tem elevadores, plataformas elevadoras e banheiro para deficientes. <p>6) Outros espaços (prescindíveis, tendo em vista aqueles que as BB podem compartilhar com a IES):</p> <p>6.1. Sala de reunião</p> <p>6.2. Sala de treinamento</p>
	1	<p>1) O edifício é adaptado e segue padrão longe do desejável. Um assento/15 e mais alunos.</p> <p>2) Para usuários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de 2.00 e 2.50m²/usuário para consulta simultânea de menos de 10% dos alunos matriculados no turno de maior afluência. • Não tem mesas individuais nem cabines para grupos. <p>3) Para a administração/área técnica/serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posto coletivo de trabalho: 6m²/4 pessoas • Não conta com depósito (para materiais de manutenção, asseio, equipamentos etc.) e não compartilha com a IES • Estante fechada • As lajes com capacidade para suportar 750-1000kg/m²

		4) Condições imprescindíveis: 6.1 Não oferece condições para deficientes
4.1.5 FUNCIONAMENTO Refere-se aos dias e horários de abertura da biblioteca.	5	1) As BB abrem 7 dias/semana e mais de 12 horas diárias ininterruptas, oferecendo todos os serviços.
	4	1) As BB abrem 6 dias/semana e 12 horas diárias ininterruptas, oferecendo todos os serviços.
	3	1) As BB abrem 5 ou 6 dias/semana e 12 horas diárias ininterruptas de segunda à sexta-feira e um mínimo de 4 ou 5 horas aos sábados, ainda que não ofereça todos os serviços.
	2	1) As BB abrem 5 ou 6 dias/semana em horário comercial, sem interrupção.
	1	1) As BB abrem 5 dias/semana, em horário comercial, com interrupção.
4.1.6 INFRAESTRUTURA PARA OS SERVIÇOS Refere-se aos recursos técnicos e tecnológicos disponíveis, para uso interno e para os usuários.	5	1) As BB contam com 1 micro/10 usuários, 2 micros/300 a 400 transações diárias, sendo 1 para empréstimo e 1 para devolução/renovação na biblioteca; 1 equipamento de autoempréstimo e autodevolução; 1 scanner; 1 micro/profissional de biblioteca. 2) As BB oferecem acesso livre à internet, a exemplo do que recomenda o <i>Manifesto de la IFLA/Unesco sobre internet</i> (http://www.ifla.org/faife/policy/iflastat/Internet-ManifestoGuidelines-es.pdf), e dispõe de rede sem fio (<i>wireless</i>) 3) As BB contam com serviço de reprodução de documentos para uso interno e para os usuários, mediante autosserviço.
	4	1) As BB contam com 1 micro/10 a 15 usuários, 2 micros/400 transações diárias, sendo 1 para empréstimo e 1 para devolução/renovação na biblioteca; 1 scanner; e 1 micro/profissional de biblioteca. Não dispõe de equipamento de autosserviço. 2) As BB oferecem acesso livre à internet, a exemplo do que recomenda o <i>Manifesto de la IFLA/Unesco sobre internet</i> (http://www.ifla.org/faife/policy/iflastat/Internet-ManifestoGuidelines-es.pdf), e dispõe de rede sem fio (<i>wireless</i>) 3) As BB contam com serviço de reprodução de documentos para uso interno e para os usuários, sem autosserviço.

		<p>3</p> <p>1) As BB contam com 1 micro/15 a 20 usuários, 2 micros/400 transações diárias, sendo 1 para empréstimo e 1 para devolução e renovação na biblioteca; 1 scanner; e 1 micro/profissional de biblioteca. Não dispõe de equipamento de autosserviço.</p> <p>2) As BB oferecem acesso livre à internet, a exemplo do que recomenda o <i>Manifesto de la IFLA/Unesco sobre internet</i> (http://www.ifla.org/faife/policy/iflstat/Internet-ManifestoGuidelines-es.pdf), e dispõe de rede sem fio (<i>wireless</i>)</p> <p>3) As BB contam com serviço de reprodução de documentos apenas para uso interno.</p>
		<p>2</p> <p>1) As BB contam com 1 micro/mais de 20 usuários; o serviço de empréstimo/reserva/devolução está parcialmente automatizado, 1 micro/2 a 3 profissionais de biblioteca.</p> <p>2) As BB oferecem acesso livre à internet, mediante cabeamento (sem wireless).</p> <p>3) As BB não contam com serviço de reprodução de documentos</p>
		<p>1</p> <p>1) As BB contam com 1 micro/mais de 20 usuários; o serviço de empréstimo/reserva/devolução é manual; 1 micro/4 ou mais profissionais de biblioteca.</p> <p>2) As BB não oferecem acesso livre à internet.</p> <p>3) As BB não contam com serviço de reprodução de documentos.</p>
	<p>4.1.7 SEGURANÇA E CONDIÇÕES AMBIENTAIS OK</p> <p>Refere-se ao ambiente da biblioteca em geral, relacionado com a segurança dos bens e das pessoas, assim como ao conforto e à racionalidade de distribuição dos espaços, segundo seu uso.</p>	<p>5</p> <p>1) O OC tem políticas e recursos para a prevenção e reparos dos edifícios, das coleções e dos equipamentos (sistema de alarme contra incêndio, extintores em quantidade recomendada/m², manutenção das instalações, sistema antifurto, microcâmeras de segurança, limpeza do ambiente, higienização do acervo).</p> <p>2) O sistema de iluminação das BB obedece às normas vigentes de 200 a 300 lux para as salas de leitura.</p> <p>2.1. A temperatura das BB se ajusta entre 18 e 22°C.e há controle de umidade.</p>
		<p>4</p> <p>1) O OC tem políticas e recursos para a prevenção e reparos dos edifícios, das coleções e dos equipamentos (sistema de alarme contra incêndio, extintores em quantidade recomendada/m², manutenção das instalações, sistema antifurto, limpeza do ambiente, mas não conta microcâmeras de segurança).</p> <p>2) O sistema de iluminação das BB obedece às normas de 200 a 300 lux para as salas de leitura.</p> <p>3) A temperatura das BB se ajusta entre 18 e 22°C e há controle de umidade.</p>

		<p>3</p> <p>1) O OC não tem políticas específicas, mas conta com alguns recursos para a prevenção e reparos dos edifícios, das coleções e dos equipamentos (extintores em quantidade recomendada/m², sistema antifurto, mas a manutenção das instalações e a limpeza são deficientes, não conta com sistema de alarme contra incêndio nem microcâmeras de segurança).</p> <p>2) A iluminação das BB é boa, embora não obedeça aos padrões técnicos de 200 a 300 lux para as salas de leitura.</p> <p>3) A temperatura das BB é boa, mas não se controla a umidade.</p>
		<p>2</p> <p>1) O OC não tem políticas nem recursos para a prevenção.</p> <p>2) As BB se restringem a manter a integridade do edifício, das coleções e dos equipamentos. Apresentam problemas com a manutenção e a limpeza.</p> <p>3) Os sistemas de iluminação, de controle de temperatura e umidade das BB são precários.</p>
		<p>1</p> <p>1) O OC não conta com políticas, nem com recursos para a prevenção.</p> <p>2) As BB apresentam sintomas de deterioração, sujeidade, inutilidade, obsolescência quanto ao edifício, às coleções e aos equipamentos em geral.</p> <p>3) As BB não têm iniciativas relativas aos sistemas de iluminação, de controle da temperatura e da umidade.</p>
4.2 COMUNIDADE ACADÊMICA	4.2.1 USUÁRIOS Refere-se ao controle dos diferentes tipos de usuários (estudantes de graduação e pós-graduação, professores, pesquisadores, pessoal técnico-administrativo e comunidade externa).	<p>5</p> <p>1) O sistema de gerenciamento de funções das bibliotecas é integrado e também integra os sistemas corporativos (acadêmicos), o que permite controlar estudantes de graduação e pós-graduação, docentes e funcionários técnico-administrativos.</p>
		<p>4</p> <p>1) O sistema de gerenciamento não integra todas as funções das BB, mas integra os sistemas corporativos (acadêmicos), portanto controla estudantes de graduação e pós-graduação, docentes e funcionários técnico-administrativos.</p>
		<p>3</p> <p>1) O sistema de gerenciamento não integra todas as funções das BB, nem os sistemas corporativos (acadêmicos), portanto não controla automaticamente estudantes de graduação e pós-graduação, docentes e funcionários técnico-administrativos.</p>

		2	1) O sistema de gerenciamento das BB é parcialmente automatizado, mas não integra as funções e não se utiliza dos sistemas corporativos (acadêmicos).
		1	1) O sistema de gerenciamento das BB não é automatizado
	<p>4.2.2 PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO/PLANO DE ENSINO</p> <p>Refere-se à integração do trabalho da biblioteca do Projeto Pedagógico de Curso.</p>	5	1) O OC conhece e utiliza regularmente para aquisição e estudos do acervo os Projetos Pedagógicos de Cursos e/ou Planos de Ensino das Unidades Acadêmicas (disciplinas), com as respectivas ementas e bibliografias básica e complementar recomendadas.
		4	1) O OC conhece e utiliza eventualmente os Projetos Pedagógicos de Cursos e/ou Planos de Ensino das Unidades Acadêmicas (disciplinas), com as respectivas ementas e bibliografias básica e complementar recomendadas.
		3	1) O OC conhece e utiliza raramente os Projetos Pedagógicos de Cursos e/ou Planos de Ensino das Unidades Acadêmicas (disciplinas), com as respectivas ementas e bibliografias básica e complementar recomendadas.
		2	1) O OC conhece e não utiliza os Projetos Pedagógicos de Cursos e/ou Planos de Ensino das Unidades Acadêmicas (disciplinas), com as respectivas ementas e bibliografias básica e complementar recomendadas.
		1	1) O OC não conhece e não utiliza os Projetos Pedagógicos de Cursos e/ou Planos de Ensino das Unidades Acadêmicas (disciplinas), com as respectivas ementas e bibliografias básica e complementar recomendadas.
<p>4.3 FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E PROCESSAMENTO DAS COLEÇÕES</p>	<p>4.3.1 SELEÇÃO DE RECURSOS INFORMACIONAIS</p> <p>Refere-se ao processo de escolha dos materiais de informações que serão incorporados ou descartados, segundo as necessidades, a pertinência, a atualidade, a quantidade, tipo, suporte, o idioma,</p>	5	<p>1) O OC dispõe de uma política de seleção orientada aos programas de graduação e pós-graduação, na qual se determinam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critérios de amplitude: profundidade e diversidade de conteúdos. • Critérios de suficiência: quantidade/usuário. • Critérios de vigência: grau de atualidade/área. • Relações interdisciplinares. • Tipos e suportes. • Idioma. • Biblioteca ou coleção de destino.

tendo em vista os critérios estabelecidos na Política de Seleção e Aquisição.

- Acessos alternativos a outros recursos de informação.
- Políticas de cooperação: bibliotecas locais, regionais, nacionais, consórcios.
- Critérios para a coleção nuclear (bibliografias básicas, alta demanda).
- Obras gerais e especializadas de referência e consulta.
- Critérios para definir a coleção básica para estudo por parte dos docentes, outras coleções específicas para o ensino, a coleção para a pesquisa e a coleção de apoio para a gestão universitária.
- Critérios para formar a coleção cultural destinada à formação integral do indivíduo (representativa do pensamento universal, temas locais de interesse etc.). Obras que registram e/ou representam a história da IES (publicações em geral, teses etc.).

2) A Comissão de Biblioteca (ou grupo específico) participa ativamente da seleção (revisão das bibliografias dos programas em face das bibliografias selecionadas, comparação com outras coleções semelhantes, estudo de uso, diagnóstico de lacunas temáticas, estudo da antiguidade da coleção por áreas temáticas, cobertura de áreas prioritárias de desenvolvimento da IES).

3) O OC têm controle das sugestões (incorporações, descarte, transferências): quantidade, assunto, tipo, suporte, idioma, atualidade.

4) As políticas estabelecem padrões mínimos para criar ou manter uma BS segundo estudo preliminar de viabilidade, tendo em conta:

- 10 a 15 volumes nacionais/aluno matriculado (considerando a coleção total do sistema de bibliotecas).
- **100 volumes/professor de dedicação exclusiva.**
- **1 volume de leitura obrigatória/7 alunos**
- **10 títulos/disciplina***
- **1 volume incorporado/1 aluno/ano (incremento anual)**
- Curso novo: analisar as propostas do INEP (2008)**
- Coleção atual: 6 a 7 títulos de revistas nacionais a texto completo/curso
- 8 a 12 títulos de revistas internacionais*** a texto completo/mestrado
- 13 a 15 títulos de revistas internacionais a texto completo/doutorado (estes 3 critérios devem ser cumulativos)
- 1 base de dados ou abstract internacional/área principal de conhecimento para a docência ou pesquisa. Ex: *Library and Information Science Abstracts (LISA)*, *Biological Abstracts*, *Psychological Abstracts* etc.
- Livros eletrônicos prioritariamente da bibliografia básica, por compra individual ou em consórcio. Obs.: Este critério ainda não deve ser determinante no Brasil.

* Os 5 primeiros critérios (em negrito) necessariamente não são absolutos; nem precisam ser seguidos um a um; podem ser comparados ou combinados entre si para que se tenha elementos para avaliar a coleção como um todo.

** Em 2008, o INEP passa a dispor de 5 Instrumentos, sendo 1 de avaliação para fins de renovação e reconhecimento; e 4 de autorização (a) para bacharelado e licenciatura, (b) superior de tecnologia, (c) de direito e (d) de medicina. A quantidade de livros por curso, quanto à bibliografia básica e complementar, varia de um Instrumento para outro, segundo as peculiaridades do curso. No entanto, no documento de caráter geral, intitulado Instrumento de avaliação dos cursos de graduação (INEP, 2008e), a recomendação quanto à bibliografia básica é de um título/8 alunos/turma e um mínimo de 3 títulos.

*** Desconsiderar os itens referentes a revistas nacionais e internacionais e a bases de dados, caso a IES tenha acesso ao Portal de Periódicos mantido pela CAPES, que oferece mais de 12.600 títulos a texto completo (dado de abril/2009). Neste caso, considerar o controle ou estudo de uso das revistas fornecido pelo Portal.

1) OC dispõe de política de seleção orientada aos programas de graduação e Pós-graduação, tendo em conta os critérios indicados para a Nota 5.

2) A Comissão de Biblioteca (ou grupo específico) participa ativamente da seleção (revisão das bibliografias dos programas em face das bibliografias selecionadas, comparação com outras coleções semelhantes, estudo de uso, diagnóstico de lacunas temáticas, estudo da antiguidade da coleção por áreas temáticas, cobertura de áreas prioritárias de desenvolvimento da IES).

3) O OC têm controle das sugestões (incorporações, descarte, transferências): quantidade, assunto, tipo, suporte, idioma, atualidade

4) As políticas estabelecem padrões mínimos para criar ou manter uma BS, segundo estudo preliminar de viabilidade, tendo em conta:

4

- **6 a 9 volumes nacionais/aluno (considerando a coleção total do sistema de bibliotecas).**
- **30 a 40 volumes/professor de dedicação exclusiva**
- **1 volume de leitura obrigatória/8 a 12 alunos**
- **7 a 9 títulos/disciplina***
- **1 volume incorporado/2 alunos (incremento anual)**
- Curso novo: analisar as propostas do INEP (2008)**
- Coleção atual***: 4 a 5 títulos de revistas nacionais a texto completo/curso
- 6 a 9 títulos de revistas internacionais a texto completo/mestrado;
- 10 a 12 títulos de revistas internacionais a texto completo/doutorado (estes 3 critérios devem ser cumulativos)
- 1 base de dados ou abstract internacional/área principal do conhecimento para a docência ou pesquisa Ex: *Library and Information Science Abstracts (LISA)*, *Biological Abstracts*, *Psychological Abstracts* etc.

- Livros eletrônicos prioritariamente da bibliografia básica, por compra individual ou em consórcio. Obs.: Este critério ainda não deve ser determinante no Brasil.

 * Os 5 primeiros critérios (em negrito) necessariamente não são absolutos nem precisam ser seguidos um a um; podem ser comparados ou combinados entre si para que se tenha elementos para avaliar a coleção como um todo.

** Em 2008, o INEP passa a dispor de 5 Instrumentos, sendo 1 de avaliação para fins de renovação e reconhecimento; e 4 de autorização (a) para bacharelado e licenciatura, (b) superior de tecnologia, (c) de direito e (d) de medicina. A quantidade de livros por curso, quanto à bibliografia básica e complementar, varia de um Instrumento para outro, segundo as peculiaridades do curso. No entanto, no documento de caráter geral, intitulado *Instrumento de avaliação dos cursos de graduação* (INEP, 2008e), a recomendação quanto à bibliografia básica é de um título/8 alunos/turma e um mínimo de 3 títulos.

*** Desconsiderar os itens referentes a revistas nacionais e internacionais e a bases de dados, caso a IES tenha acesso ao Portal de Revistas mantido pela CAPES, que oferece mais de 12 600 títulos a texto completo (dado de abril/2009). Neste caso, considerar o controle ou estudo de uso das revistas fornecido no Portal.

1) O OC dispõe de política de seleção orientada aos programas de graduação e pós-graduação, mas inclui apenas 8 itens dos 13 considerados para a Nota 5.

2) A Comissão de Biblioteca considera, na seleção, alguns de seus aspectos: revisão das bibliografias dos programas em face das bibliografias selecionadas, diagnóstico de lacunas temáticas, cobertura de áreas prioritárias de desenvolvimento da IES.

3) O OC tem controle das sugestões (incorporações, descarte, transferências): quantidade, assunto, tipo, suporte, idioma, atualidade.

4) As políticas estabelecem padrões mínimos para criar ou manter uma BS, segundo estudo preliminar de viabilidade, tendo em conta:

- **4 a 5 volumes nacionais/aluno (considerando a coleção total do sistema de bibliotecas).**

3

- **10 a 20 volumes/professor de dedicação exclusiva**

- **1 volume de leitura obrigatória/13 a 15 alunos**

- **4 a 6 títulos/disciplina***

- **1 volume incorporado/3 alunos/ano (incremento anual)**

- Curso novo: analisar as propostas do INEP (2008)**

- Coleção atual***: 3 a 4 títulos de revistas nacionais a texto completo/curso

- 5 a 7 títulos revistas internacionais a texto completo/ mestrado;

- 8 a 9 títulos revistas internacionais a texto completo/ doutorado (estes 3 critérios devem ser cumulativos)

- 1 base de dados ou abstract internacional/área principal do conhecimento para a docência ou

pesquisa. Ex: *Library and Information Science Abstracts (LISA)*, *Biological Abstracts*, *Psychological Abstract* etc.

- Não conta com livros eletrônicos. E este critério ainda não deve ser determinante no Brasil.

* Os 5 primeiros critérios (em negrito) necessariamente não são absolutos nem precisam ser seguidos um a um; podem ser comparados ou combinados entre si para que se tenha elementos para avaliar a coleção como um todo.

** Em 2008, o INEP passa a dispor de 5 Instrumentos, sendo 1 de avaliação para fins de renovação e reconhecimento; e 4 de autorização (a) para bacharelado e licenciatura, (b) superior de tecnologia, (c) de direito e (d) de medicina. A quantidade de livros por curso, quanto à bibliografia básica e complementar, varia de um Instrumento para outro, segundo as peculiaridades do curso. No entanto, no documento de caráter geral, intitulado Instrumento de avaliação dos cursos de graduação (INEP, 2008e), a recomendação quanto à bibliografia básica é de um título/8 alunos/turma e um mínimo de 3 títulos.

*** Desconsiderar os itens referentes a revistas nacionais e internacionais e a bases de dados, caso a IES tenha acesso ao Portal de Revistas mantido pela CAPES, que oferece mais de 12 600 títulos a texto completo (dado de abril/2009), considerar o controle ou estudo de uso das revistas fornecido no Portal.

1) O OC não aplica critérios e não controla os padrões mínimos. Conta com algumas orientações gerais para a seleção, mas não tem a consistência de uma política.

2) A Comissão de Biblioteca não participa do processo de seleção.

3) O OC não tem controle das sugestões relativas a ingressos e descarte.

4) O OC ou as BB não tem políticas, mas seguem alguns padrões:

- **3 volumes nacionais/aluno (considerando a coleção total do sistema de bibliotecas)**

- **5 a 8 volumes/professor de dedicação exclusiva.**

- **1 volume de leitura obrigatória/16 a 20 alunos**

- **2 a 3 títulos/disciplina***

2

- **menos de 1 volume incorporado/4 a 6 alunos (incremento anual)**

- Curso novo: analisar as propostas do INEP (2008)**

- Coleção atual: 2 a 3 títulos revistas nacionais a texto completo/curso

- não conta com títulos de revistas internacionais.

- não conta com base de dados ou abstract internacional.

* Os 5 primeiros critérios (em negrito) necessariamente não são absolutos nem precisam ser seguidos um a um; podem ser comparados ou combinados entre si para que se tenha elementos para avaliar a coleção como um todo.

** Em 2008, o INEP passa a dispor de 5 Instrumentos, sendo 1 de avaliação para fins de renovação e reconhecimento; e 4 de autorização (a) para bacharelado e licenciatura, (b) superior de

		<p>tecnologia, (c) de direito e (d) de medicina. A quantidade de livros por curso, quanto à bibliografia básica e complementar, varia de um Instrumento para outro, segundo as peculiaridades do curso. No entanto, no documento de caráter geral, intitulado Instrumento de avaliação dos cursos de graduação (INEP, 2008e), a recomendação quanto à bibliografia básica é de um título/8 alunos/turma e um mínimo de 3 títulos.</p>
		<p>1) O OC não aplica critérios, não controla os padrões mínimos e não conta com orientações gerais para a seleção (apenas recebe pedidos de compra).</p> <p>2) Não tem Comissão de Biblioteca.</p> <p>3) Não segue padrões de seleção de livros (Exemplo: do INEP).</p>
	<p>4.3.2 AQUISIÇÃO DE RECURSOS INFORMACIONAIS</p> <p>Refere-se ao processo de obtenção dos materiais de informação por compra, doação e permuta, segundo os critérios estabelecidos na Política de Desenvolvimento de Coleções.</p>	<p>1) O OC dispõe de uma política de aquisição orientada aos programas de graduação e pós-graduação, tendo em vista as seguintes fontes de recursos: orçamento da IES, programas de pós-graduação, departamentos, pró-reitorias, projetos especiais, fontes externas etc.</p> <p>2) O OC executa todo o processo de aquisição e determina a(s) época(s) da compra. Nos casos em que ocorre aquisição descentralizada (isto é, diretamente pelas BBSS), o OC tem controle do processo, por meio de relatório.</p> <p>3) Há controles da aquisição por compra, doação e permuta/quantidade, área, assunto ou curso, tipo e suporte, idioma, atualidade, reposição, fonte de recursos.</p> <p>4) O OC tem controle do descarte.</p> <p>5) As políticas estabelecem padrões máximos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perda de 3%/ano/coleção aberta. • Perda de 1%/ano/coleção fechada. <p>6) O incremento é de 1 livro/1 aluno/ano.</p>
		<p>1) O OC dispõe de uma política de aquisição orientada para os programas de graduação e pós-graduação, tendo em vista as seguintes fontes de recursos: orçamento da IES, programas de pós-graduação, departamentos, pró-reitorias, projetos especiais, fontes externas etc.</p> <p>2) O OC executa todo o processo de aquisição e determina a(s) época(s) da compra. Nos casos em que ocorre aquisição descentralizada (isto é, diretamente pelas BBSS), o OC tem controle do processo, por meio de relatório.</p> <p>3) Há controles da aquisição por compra, doação e permuta/quantidade, área, assunto ou curso, tipo e suporte, idioma, atualidade, reposição, fonte de recursos.</p> <p>4) O OC tem controle do descarte.</p> <p>5) As políticas estabelecem padrões máximos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perda de 3%/ano/coleção aberta. • Perda de 1%/ano/coleção fechada <p>6) O incremento é de 1 livro/2 alunos/ano</p>

		<p>1) O OC dispõe de uma política de aquisição orientada para os programas de graduação e pós-graduação, tendo em vista as seguintes fontes de recursos: orçamento da IES, programas de pós-graduação, departamentos, pró-reitorias, projetos especiais, fontes externas etc.</p> <p>2) O OC executa todo o processo de aquisição e não determina a(s) época(s) da compra. Nos casos em que ocorre aquisição descentralizada (isto é, diretamente pelas BBSS), o OC tem controle do processo, por meio de relatório.</p> <p>3</p> <p>3) Há controles da aquisição por compra, doação e permuta/quantidade, área, assunto ou curso, tipo e suporte, idioma, atualidade, reposição, fonte de recursos.</p> <p>4) O OC tem controle do descarte.</p> <p>5) As BB têm controle sobre as perdas e estas se dão dentro dos seguintes percentuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perda de 4 a 5%/ano/ coleção aberta. • Perda de 1%/ano/coleção fechada <p>6) O incremento é de 1 livro/3 alunos/ano.</p>
		<p>1) O OC dispõe de algumas orientações para a aquisição de interesse dos programas de graduação.</p> <p>2) O OC não executa, mas participa do processo de aquisição. A compra é esporádica.</p> <p>3) Há algum tipo de controle da aquisição por compra, doação e permuta/quantidade, área, assunto ou curso, tipo e suporte, idioma, atualidade, reposição, fonte de recursos.</p> <p>2</p> <p>4) O OC controla precariamente o descarte ocorrido no sistema de gerenciamento da coleção.</p> <p>5) O OC não tem controle sobre as perdas anuais, embora conheçam o padrão recomendável.</p> <p>6) O incremento é de 1 livro/4 a 6 alunos/ano.</p>
		<p>1) O OC não conta com política nem diretrizes para aquisição. Limita-se a receber pedidos de compra.</p> <p>2) O OC não participa do processo de aquisição. A compra é esporádica.</p> <p>3) O OC tem controles precários de aquisição por compra, doação e permuta/ quantidade, área ou assunto ou curso, tipo e suporte, idioma, atualidade, reposição, fonte de recursos.</p> <p>1</p> <p>4) O OC controla precariamente o descarte.</p> <p>5) As BB não conhecem os padrões recomendáveis e não têm controle sobre as perdas anuais.</p> <p>6) O incremento é de 1 livro/7 alunos e mais/ano.</p>
	4.3.3 TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO	<p>5</p> <p>1) O OC adota formato internacional de registros bibliográficos, regras internacionais de catalogação, sistema de classificação e tem controle de autoridades por assunto, autor e editora.</p>

<p>Refere-se ao processo de registro e indexação dos documentos adquiridos, com base nas normas internacionais, de modo a assegurar a representação e a recuperação eficazes da coleção.</p>	<p>2) O OC controla as quantidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • número de títulos de catalogação original: mínimo de 24 títulos/6 horas/pessoa. • número de títulos de catalogação cooperativa: mínimo de 72 títulos/6 horas/pessoa. <p>3) O OC controla o tempo que tarda uma obra para ser posta à disposição do usuário (tratamento + preparação para uso): 30 a 60 minutos.</p> <p>4) O OC controla a qualidade da base de dados do acervo, bem como o material não-catalogado.</p> <p>5) O OC controla numericamente os processos de registro e etiquetagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 300 a 360 títulos registrados/6 horas/pessoa. • 300 a 360 títulos etiquetados/6 horas/pessoa.
<p>4</p>	<p>1) O OC adota formato internacional de registros bibliográficos, regras internacionais de catalogação, sistema de classificação e tem controle de autoridades por assunto, autor e editora.</p> <p>2) O OC controla as quantidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • número de títulos de catalogação original: 18 a 23 itens/6 horas/pessoa. • número de títulos de catalogação cooperativa: 65 itens/6 horas/pessoa. <p>3) O OC controla o tempo que tarda uma obra para ser posta à disposição do usuário (tratamento + preparação para uso): 1 a 1h30m.</p> <p>4) O OC controla a qualidade da base de dados do acervo, bem como o material não catalogado.</p> <p>5) O OC controla numericamente os processos de registro e etiquetagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 250 a 300 títulos registrados/6 horas/pessoa. • 250 a 300 títulos etiquetados/6 horas/pessoa.
<p>3</p>	<p>1) O OC adota formato internacional de registros bibliográficos, regras internacionais de catalogação, sistema de classificação e tem controle de autoridades por assunto, autor e editora.</p> <p>2) O OC controla as quantidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • número de títulos de catalogação original: 12 a 17 itens/6 horas/pessoa. • número de títulos de catalogação cooperativa: 55 a 64 itens/6 horas/pessoa. <p>3) O OC controla o tempo que tarda uma obra para ser posta à disposição do usuário (tratamento + preparação para uso): 1h30m a 2h30m.</p> <p>4) O OC controla precariamente a qualidade da base de dados e do material não catalogado.</p> <p>5) O OC controla numericamente os processos de registro e etiquetagem:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • 180 a 240 títulos registrados/6 horas/pessoa. • 180 a 240 títulos etiquetados/6 horas/pessoa.
	2	<p>1) O OC adota formato internacional de registros bibliográficos, regras internacionais de catalogação, sistema de classificação e tem controle de autoridades por assunto e autor, mas não por editor.</p> <p>2) O OC controla as quantidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • número de títulos de catalogação original: 8 a 11 itens/6 horas/pessoa. • número de títulos de catalogação cooperativa: 40 a 54 itens/6 horas/pessoa. <p>3) O OC controla o tempo que tarda uma obra para ser posta à disposição do usuário: de 2h30m a 6h.</p> <p>4) O OC não tem controle de qualidade da base de dados e do material não catalogado.</p> <p>5) O OC controla numericamente os processos de registro e etiquetagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • entre 100 e 180 títulos registrados/6 horas/pessoa. • 5.2. entre 100 e 180 títulos etiquetados /6 horas/pessoa.
	1	<p>1) O OC não adota formato internacional para registros bibliográficos.</p> <p>2) O OC controla as quantidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • número de títulos de catalogação original: até 7 itens/6 horas/pessoa. • número de títulos de catalogação cooperativa: até 40 itens/6 horas/pessoa. <p>3) O OC não controla o tempo que tarda uma obra para ser posta à disposição do usuário.</p> <p>4) O OC não tem controle de qualidade da base de dados, nem do material não catalogado.</p> <p>5) A BP controla numericamente os processos de registro e etiquetagem::</p> <ul style="list-style-type: none"> • menos de 100 títulos registrados/6 horas/pessoa. • menos de 100 títulos etiquetados/6 horas/pessoa.
4.3.4 CONDIÇÕES DE ACESSO À COLEÇÃO Refere-se às condições de controle quantitativo, de armazenamento e de acesso a todo tipo de recursos informativos.	5	<p>1) As BB controlam numericamente mediante inventário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A acessibilidade: volumes de livre acesso; volumes de acesso fechado (neste caso, obras raras, de memória, coleções especiais etc) • Os tipos de material: monografias (títulos e exemplares); revistas (títulos correntes e interrompidos); materiais especiais. <p>2) As BB armazenam as coleções em estantes abertas e devidamente sinalizadas.</p> <p>3) As BB dispõem de espaço físico para crescimento das coleções (20 anos).</p>

			<p>4)As BB avaliam o uso da coleção (índice de uso).</p> <p>5) As BB participam do Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Periódicas (CCN)</p> <p>6)As BB disponibilizam a produção científica da IES por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e de repositório institucional.</p>
	<p>4</p>		<p>1) A BB controlam numericamente mediante inventário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A acessibilidade: volumes de livre acesso; volumes de acesso fechado (neste caso, obras raras, de memória etc) • Os tipos de material: monografias (títulos e exemplares); revistas (títulos correntes e interrompidos); materiais especiais. <p>2) AS BB armazenam as coleções em estantes abertas e devidamente sinalizadas.</p> <p>3) AS BB dispõem de espaço físico para crescimento das coleções (15 a 19 anos).</p> <p>4) AS BB avaliam o uso da coleção (índice de uso).</p> <p>5) As BB participam do Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Periódicas (CCN)</p> <p>6)As BB disponibilizam a produção científica da IES por meio da BDTD e de repositório institucional.</p>
	<p>3</p>		<p>1) AS BB controlam numericamente mediante inventário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A acessibilidade: volumes de livre acesso; volumes de acesso fechado (neste caso, obras raras, de memória etc) • Os tipos de material: monografias (títulos e exemplares); revistas (títulos correntes e interrompidos); materiais especiais. <p>2) As BB armazenam as coleções em estantes abertas e fechadas e devidamente sinalizadas.</p> <p>3) As BB dispõem de espaço físico para crescimento das coleções estabelecido nas políticas de seleção e aquisição (10 a 14 anos).</p> <p>4)As BB avaliam o uso da coleção (índice de uso).</p> <p>5) As BB participam do Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Periódicas (CCN)</p> <p>6) As BB disponibilizam a produção científica da IES por meio da BDTD e de repositório institucional.</p>
	<p>2</p>		<p>1) As BB têm dificuldade para controlar numericamente (inventário episódico)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A acessibilidade: volumes de livre acesso; volumes de acesso fechado (neste caso, obras raras, de memória etc) • Os tipos de material: monografias (títulos e exemplares); revistas (títulos correntes e interrompidos); materiais especiais.

		<p>2)As BB armazenam as coleções em estantes abertas e fechadas e são mal sinalizadas.</p> <p>3)As BB dispõem de espaço físico para crescimento das coleções (9 anos e menos).</p> <p>4)As BB têm um precário sistema de controle do uso da coleção (índice de uso).</p> <p>5) As BB não participam do CCN, não disponibilizam dissertações e teses pela BDTD, nem contam com políticas para repositório institucional.</p>
		<p>1) As BB não controlam numericamente (não executam inventário):</p> <ul style="list-style-type: none"> • A acessibilidade: volumes de livre acesso; volumes de acesso fechado (neste caso, obras raras, de memória etc) • Os tipos de material: monografias (títulos e exemplares); revistas (títulos correntes e interrompidos); materiais especiais. <p>2) A BB armazenam as coleções em estantes fechadas e mal sinalizadas.</p> <p>3) As BB não dispõem de espaço para crescimento das coleções.</p> <p>4) As BB não têm sistema de controle do uso da coleção (índice de uso).</p> <p>5) As BB não participam do CCN, não disponibilizam dissertações e teses pela BDTD, nem contam com políticas para repositório institucional.</p>
<p>4.4</p> <p>SERVIÇOS DE ATENÇÃO AO USUÁRIO</p>	<p>4.4.1</p> <p>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</p> <p>Refere-se a todos os aspectos relativos aos serviços aos usuários, tendo em vista sua satisfação.</p>	<p>1) As BB oferecem e tem controle, se for o caso, de todos os itens indicados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consulta local ao acervo geral /total /tipo e suporte material/assunto etc. • Consulta local a obras de referência /total/tipo e suporte material/assunto etc. • Pesquisas orientadas/total e tipo de usuário/tipo e suporte material/assunto, • Empréstimo em domicílio, Reserva, Devolução/total e tipo de usuário/tipo e suporte material/assunto. • Empréstimo entre bibliotecas/total e tipo de usuário/tipo e suporte material/assunto • Comutação bibliográfica/total e tipo de usuário • Capacitação de usuários (por demanda, por oferta/ tipo de usuário) • Catálogo na publicação dos trabalhos produzidos na IES • Serviço de fotocópias • Acesso livre à internet para usuários • Visitas guiadas • Orientação para normalização de trabalhos acadêmicos

		<ul style="list-style-type: none"> • Página web com oferta de serviços • Serviços para pessoas com necessidades especiais • Serviços para alunos e docentes de cursos a distância • Outros serviços (prescindíveis): disseminação seletiva, tradução de resumos, elaboração de resumos etc <p>2) As BB controlam os itens não atendidos.</p> <p>3) O OC dispõe de Regulamento de Empréstimo e Uso da Biblioteca aplicado a todo o sistema de bibliotecas.</p> <p>4) Os processos de empréstimo são automatizados e se integram ao sistema acadêmico da IES (alunos, docentes, técnico-administrativos)</p> <p>5) Os serviços de atendimento ao usuário contam com linhas telefônicas, fax, correio eletrônico, correio convencional e outras facilidades de comunicação interna.</p> <p>6) O OC divulga os serviços e as normas através de diferentes canais: folhetos, quadros, boletim de últimas aquisições, página web etc.</p> <p>7) O OC realiza estudos sobre a qualidade dos serviços das BB (estudo de satisfação do usuário).</p> <p>8) O OC possui um canal de recebimento de sugestões, críticas, reclamações, elogios (caixa de sugestões, ouvidoria, Fale Conosco etc.)</p>
	4	<p>1) As BB oferecem e tem controle de 90% dos serviços destacados em negrito correspondentes à Nota 5.</p> <p>2) As BB controlam os itens não atendidos.</p> <p>3) O OC dispõe de Regulamento de Empréstimo e Uso da Biblioteca aplicado em todo o sistema de bibliotecas.</p> <p>4) Os processos de empréstimo são automatizados e se integram aos sistemas da IES (alunos, docentes, técnico-administrativos)</p> <p>5) Os serviços de atendimento ao usuário contam com linhas telefônicas e fax, correio eletrônico, mas têm dificuldades para utilizar o correio convencional e outros meios de comunicação interna.</p> <p>6) O OC divulga os serviços e as normas através de diferentes canais: folhetos, quadros, boletim de últimas aquisições, página web etc.</p> <p>7) O OC realiza estudos sobre a qualidade dos serviços das BB (estudo de satisfação do usuário).</p>
	3	<p>1) As BB oferecem e tem controle de 60 e 80% dos serviços destacados em negrito correspondentes à Nota 5.</p> <p>2) As BB controlam os itens não atendidos.</p> <p>3) A BP dispõe de Regulamento de Empréstimo e Uso da Biblioteca aplicado em todo o sistema de bibliotecas.</p> <p>4) Os processos de empréstimo são automatizados, mas não se integram aos sistemas da IES (alunos, docentes, técnico-administrativos).</p>

		<p>5)Os serviços de atendimento ao usuário contam com poucas linhas telefônicas, acesso difícil a fax e ao correio convencional, mas utilizam correio eletrônico.</p> <p>6)O OC divulga os serviços e as normas do sistema de bibliotecas por meio de diferentes canais: folhetos, quadros, boletim de últimas aquisições, página web.</p> <p>7)O OC realiza estudos sobre a qualidade dos serviços das BB (estudo de satisfação do usuário).</p>
	2	<p>1)As BB oferecem e tem controle de 30% a 50% dos serviços destacados em negrito correspondentes à Nota 5.</p> <p>2)As BB controlam precariamente os itens não atendidos.</p> <p>3)O OC dispõe de Regulamento de Empréstimo e Uso da Biblioteca, mas tem dificuldades em sua aplicação a todo o sistema de bibliotecas.</p> <p>4)Os processos de empréstimo são parcialmente automatizados.</p> <p>5)Os serviços de atendimento ao usuário contam com uma linha telefônica, não dispõem de fax, contam com correio eletrônico mas têm dificuldades para usar o correio convencional, além de apresentar problemas de comunicação interna.</p> <p>6)O OC divulga os serviços e as normas do sistema de bibliotecas somente através de folhetos e quadro mural.</p> <p>7)O OC não realiza estudos sobre a qualidade dos serviços das BB.</p>
	1	<p>1) As BB oferecem e tem controle de menos de 30% dos serviços destacados em negrito correspondentes à Nota 5.</p> <p>2)As BB não controlam os itens não atendidos.</p> <p>3)A BP dispõe de Regulamento de Empréstimo e Uso da Biblioteca, mas tem dificuldades em sua aplicação a todo o sistema de bibliotecas.</p> <p>4)Os processos de empréstimo são manuais.</p> <p>5)Os serviços de atendimento ao usuário não contam com nenhuma linha telefônica, não dispõem de fax, contam com correio eletrônico e têm dificuldades para usar o correio convencional, além de apresentar problemas de comunicação interna.</p> <p>6)O OC não costuma divulgar os serviços, embora eventualmente use o quadro mural.</p> <p>7)O OC não realiza estudos sobre a qualidade dos serviços das BB..</p>

APÊNDICE B – CONCEPÇÃO DO SEMINÁRIO

Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira

Local: Salvador – Bahia – Brasil

Período: 29 e 30 de set. e 1º de out. de 2008

Justificativa

Desde 1996, o Governo Federal avalia os Cursos de Graduação das IES brasileiras, através de três dimensões, ou categorias de análise, quais sejam, o *Corpo Docente*, a *Organização Didático-pedagógica* e as *Instalações* das unidades de ensino. Nesta última categoria de análise, encontra-se a biblioteca universitária.

Como objeto de pesquisa acadêmica de mestrado (LUBISCO, 2002), o estudo acerca da experiência da UFBA - quando teve 13 Cursos avaliados (1998-2000) - confirmou a hipótese levantada de que o MEC não dispunha de uma metodologia específica para avaliar a biblioteca acadêmica. Isto estava refletido tanto nos critérios, quanto nos instrumentos avaliativos do Ministério, considerados insuficientes e inadequados na análise dos resultados da referida pesquisa.

Em 2004, a Lei 10.861, ao estabelecer as novas diretrizes para a avaliação do Sistema de Educação Superior em seu conjunto, introduz algumas melhorias no que se refere às bibliotecas, embora persistam as mesmas limitações, tendo em vista tratar-se de uma questão que vai além do aspecto instrumental: como requisito, trata-se da falta de elementos teórico-conceituais.

Ante o exposto e por motivo de pesquisa de doutorado¹ (LUBISCO, 2007), foi feito um amplo estudo acerca da situação ibero-americana, especialmente no que diz respeito aos sistemas de avaliação das bibliotecas universitárias no Brasil, Espanha, México, Argentina e Chile.

Reunidos estes elementos, deu-se andamento ao objetivo da pesquisa de desenvolver um *modelo de avaliação* a partir do instrumento do INEP, porém tendo como fundamento critérios, indicadores e padrões

1 Com bolsa da Capes (2003-2007).

específicos, orientados para o planejamento e a gestão da biblioteca universitária.

Concebido no formato de um *modelo* teórico, necessita, antes de ser entregue ao seu destinatário final – o INEP – ser analisado e discutido nos foros competentes. Com esta medida, pretende-se aperfeiçoá-lo e transformá-lo num instrumento que subsidiará, não só o Ministério na sua tarefa de avaliar os Cursos de Graduação, mas as próprias Universidades, que passarão a contar com um instrumento orientador para o planejamento e a gestão de seus sistemas de bibliotecas.

Objetivo:

Analisar e discutir a proposta de *modelo de avaliação*, tendo em vista sua tripla função e sequenciada de (a) constituir-se em uma plataforma para a construção de um sistema de coleta dos dados representativos do funcionamento da biblioteca universitária; (b) possibilitar a construção de um banco de informações gerenciais; e, a partir deste, (c) a criação de um sistema de indicadores e padrões mínimos e ideais para a biblioteca universitária brasileira, tendo em vista o planejamento e a avaliação do seu desempenho.

Público:

Propõe-se que o público seja constituído de seguintes categorias de Participantes:

- *Representantes Oficiais* de IES públicas brasileiras, federais e estaduais, envolvidos no sistema de planejamento bibliotecário das respectivas Instituições, especialmente no seu aspecto de avaliação, mediante inscrição;
- *Coordenadores-Relatores*, convidados pela organização do evento, conforme indicado no Programa
- *Observadores Oficiais*, indicados e apoiados pelo INEP;
- *Bibliotecários e Docentes* que atuam em IES públicas e privadas, mediante inscrição;
- *Bibliotecários em geral*, gestores de sistemas ou de bibliotecas, mediante inscrição.

Equipe de organização e apoio:

Função	Identificação
Iniciativa	Instituto de Ciência da Informação (ICI/UFBA)
Presidente de Honra	Lídia Brandão Toutain (Diretora do ICI)
Apoios	FAPESB e UFBA
Parceiros	<ul style="list-style-type: none">- INEP- Gabinete do Reitor da UFBA- PROPLAD/UFBA- PRPPG/UFBA- Grupo de Pesquisa Saberes e Fazeres em Gestão da Informação e do Conhecimento – GEINFO (ICI).- EDUFBA- Sistema de Bibliotecas da UFBA- Universidade do Estado da Bahia (UNEB)- Sistema de Bibliotecas da UNEB- Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)- Sistema Integrado de Bibliotecas da UEFS- FAPEX- CRB-5- ABECIN- CBBU- Dot.Lib Informação Profissional
Coordenação Geral	Nídia Maria Lienert Lubisco (ICI)
Coordenação Adjunta	Sônia Chagas Vieira (FACED) Vanda Angélica da Cunha (ICI) Flávia Garcia Rosa (EDUFBA)
Relatores Gerais	Marilene Lobo Abreu Barbosa e Sérgio Ribeiro da Silva Franklin (ICI)
Realização	INFORUM Consultoria e Treinamento

Informações aos participantes

Data: 29-30 set. e 1º out. 2008

Local: *FIESTA CONVENTION CENTER* (Av. Antonio Carlos Magalhães, 711 - Itaigara) – Salvador – Bahia

Programa e Inscrições: <http://www.ufba.br> (clique o nome do Seminário na coluna da direita) OU <http://www.inforumct.com.br>

Investimento: R\$ 150,00 (preço único)

Alojamento: a organização do evento negociou tarifas promocionais. Maiores informações, através do endereço: secretaria@inforumct.com.br ou tel.: (71) 3451 1080.

APÊNDICE C – PROGRAMA DO SEMINÁRIO

DIA	Hora	Atividade	Responsável	Local
29/9	8h00h	Entrega de materiais <i>Wellcome coffee</i>	Secretaria da INFORUM	Salão Íris
	8h45h	Abertura Oficial	Naomar Monteiro de Almeida Filho (Reitor da UFBA)	
		Saudação	Lídia M. B. Brandão Toutain (Diretora do ICI)	
		Saudação	Amaro Henrique Pessoa Lins (Reitor da UFPE, Presidente da ANDIFES)	
		Experiência da CAPES em avaliação institucional	Jorge Almeida Guimarães (Presidente da CAPES)	
	9h45h	Conferência inaugural	Reynaldo Fernandes (Presidente do INEP)	
	10h45h	Palestra: <i>Planejamento e Avaliação</i>	Ana Reyes Pacios Lozano (Universidad Carlos III de Madrid - ES)	
	11h25	Palestra: <i>Certificação de Qualidade em Biblioteca</i>	Carina Rey Martín (Universidad de Barcelona - ES)	
	12h25	Apresentação: <i>Livro eletrônico</i>	Eduardo Neves (Dot.Lib Informação Profissional)	
	12h45	Intervalo para almoço		
	15h00	Palestra: <i>Avaliação de biblioteca universitária na prática: a experiência da Universidad Nacional de la Plata</i>	Marcela Fushimi (Universidad Nacional de la Plata – AR)	
	15h45	Palestra: <i>Indicadores de desempenho: a experiência das bibliotecas universitárias chilenas</i>	Atilio Bustos González (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso - CL)	
	16h30	[Plenária]		
	16h45 a 17h10	Formação dos Grupos e orientação quanto ao método de trabalho	Coordenadores-Relatores, Especialistas do INEP e os Representantes Oficiais	
		Deslocamento para a Biblioteca Reitor Macedo Costa	Participantes em geral	
16h45 a 18h00	Visita guiada à Biblioteca Reitor Macedo Costa	Participantes em geral	Campus de Ondina	
18h30	Encerramento do dia (Biblioteca Reitor Macedo Costa)	Coral da UFBA		

30/9	8h30 às 18h00	Trabalhos de Grupo	Grupo 1 - Waldomiro Vergueiro (USP) Grupo 2 - Maria Carmen Romcy de Carvalho (UCB) Grupo 3 - Telma de Carvalho (USP) Grupo 4 - Valéria dos Santos Gouveia Martins (Unicamp) Grupo 5 – Marilene Lobo Abreu Barbosa (UFBA) Especialistas do INEP	Salão Íris
	8h30 às 18h00	Curso: <i>Planejamento Estratégico e Gestão por Objetivos</i>	Ana Reyes Pacios Lozano (Universidad Carlos III de Madrid)	Salão Orquídea
01/10	8h30 às 16h30	Trabalhos de Grupo	Grupos de 1 a 5	Salão Íris
	16h45	Relatos parciais	Coordenadores - Relatores	
	8:30 às 18h00	Curso: <i>Carta de Serviço como Ferramenta para a Qualidade</i>	Carina Rey Martín (Universidad de Barcelona)	Salão Orquídea
	18h30	Encerramento oficial	Relatores Gerais, Coordenadores de Grupo e Coordenador Geral do Seminário	Salão Íris

Obs.: os intervalos para almoço e lanches serão acertados com os Professores e os Coordenadores de Grupo.

APÊNDICE D – GRUPOS DE TRABALHO

Assessoras dos Grupos:

Jane Fraga Tutikian

Professora de Literatura do Instituto de Letras, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, é doutora em Literatura Comparada, pela mesma Universidade. Atuou na implantação do PAIUB também na UFRGS, onde foi presidente do Conselho de Avaliação. Atualmente é membro da Comissão Técnica de Avaliação do INEP e é parecerista *ad hoc* da CAPES.

Letícia Soares Vasconcelos Sampaio Suñé

Professora titular da Universidade Federal da Bahia, é doutora em Engenharia Química. Há 12 anos atua em comissões do MEC, em nível nacional: Comissão de Especialistas de Engenharia, Exame Nacional de Cursos, Comissão Técnica de Avaliação, Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação; em nível internacional: Mercosul Educativo, Projeto Tuning América Latina.

GRUPO 1

Coordenador- relator: WALDOMIRO VERGUEIRO

Waldomiro de Castro Santos Vergueiro

É professor titular da Escola de Comunicação e Artes e chefe do Departamento de Biblioteconomia, da Universidade de São Paulo. Mestre e doutor em Ciências da Comunicação, pela Universidade de São Paulo, fez pós-doutorado na Loughborough University of Technology (UK). Publicou cinco livros de Biblioteconomia (Desenvolvimento de Coleções, Seleção, Aquisição, Qualidade em Serviços de Informação, Administração de Unidades de Informação) e é autor de artigos em revistas especializadas nacionais e internacionais.

GRUPO 1 – Participantes

Quant	Nome	Instituição de origem
1	Adriana Aparecida de Oliveira	UFJF
2	Ana Lúcia da Silva	UNIVAF
3	Andréia Cristina Feitosa do Carmo	UNIFESP
4	Andréia Santos Ribeiro Silva	CEFET-BA
5	Augusta de Cássia Silva Santos	Faculdade Maurício de Nassau
6	Cátia de Andrade Furquim	CEFET-BA
7	Deiler Pinto Fraga	UNIVAF
8	Elisângela Dourado Arisawa	INEP
9	Geocivany Lima Cardoso	CEFET-BA
10	Ieda Maria Silva	UFVJM
11	Inez Barcellos de Andrade	Universidade Salgado de Oliveira
12	Ione Santos Souza Silva	CEFET-BA
13	Isabel Cristina de Oliveira Souza	CEFET-BA
14	Isaelce Santos Silva	UFRB
15	Ivone de Almeida Galdino	CESED-Campina Grande
16	Josemara Brito de Jesus	UFBA
17	Jovenice Ferreira Santos	CEFET-BA
18	Lucia Marengo	UDESC
19	Manny Boery de Lacerda	CEFET-BA
20	Márcia Valeria Silva de Brito Costa	UNIRIO
21	Maria Célia Santana da Silva	UNAMA-PA
22	Maria Célia Santana da Silva	UNAMA
23	Marisa Leal de Meireles Do Coutto	USP
24	Marise Nascimento Flores Moreira	UNAMA
25	Meri P. Zamudio Igami	IPEN-SP
26	Narcisa de Fátima Amboni	UFSC
27	Naucirene Corrêa Coutinho Figueredo	UNIFAP
28	Neusa Adorno Farias	UCSal-BA
29	Paulo César dos Santos	UFSJ
30	Raimundo Muniz de Oliveira	UFBA
31	Ruth Borges Fortes de Oliveira	UFCSPA
32	Saulo Rogério E. do Sacramento	FTC-BA
33	Sigrid Karin Weiss Dutra	UFSC e FEBAB
34	Sônia Chagas Vieira	UFBA
365	Sônia Iraina da Silva Roque	CEFET-BA
36	Sueli Nazaré Furtado França	UFRA-PA
37	Suely Nazaré Furtado França	UFPA
38	Valéria Maria Soledade de Almeida	UFG

GRUPO 2

Coordenador-relator: MARIA CARMEN ROMCY DE CARVALHO

Maria Carmen Romcy de Carvalho

É diretora do Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Brasília. Foi diretora adjunta do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. É graduada e mestre em Biblioteconomia e doutora em Ciência da Informação, pela Universidade de Brasília. É autora de vários trabalhos sobre organização e planejamento de sistemas bibliotecários, incluindo padrões, desenvolvimento de coleções, bibliotecas digitais e repositórios institucionais.

GRUPO 2 – Participantes

Quant	Nome	Instituição de origem
1	Ana Regina Luz Lacerda	CEFET-SE
2	Anna Paula Tavares de Araújo	Petrobras
3	Cássio José de Paula	PUC-Minas
4	Cátina Maria Santos de Cerqueira	FIB
5	Cristina de Assis Carvalho	UFSE
6	Fátima Assis de Almeida Benter	UFRRJ
7	Gismalia Marcelino Mendonça	UNIFACS
8	Irene Lima Toscano	UCG
9	Jane Fraga Titikian	INEP
10	Leila Maria Bento	CEFET-RJ
11	Leonilha Maria Brasileiro Lessa	UNIFOR
12	Leticia S. Vasconcelos Sampaio Suñé	INEP
13	Leticia Schettini	UFRRJ
14	Livia Cerqueira Bastos	Faculdade São Camilo
15	Marcos Rogério de Souza	PUC-PR
16	Maria das Graças Miranda Ribeiro	UFBA
17	Maria Helena Di Francisco	USP
18	Maria Marinês Gomes Vidal	UFPE
19	Neide Aparecida Gomes	UNB
20	Patrícia Leal Cechinatto	Petrobras
21	Patrícia Valerim	FEEVALE
22	Ruth Borges Fortes Oliveira	UFCSA

23	Sílvia Maria Bitar de Lima Moreira	UFPA
24	Sônia Holderbaum Vieira	PUC-RS
25	Sueli Madalena Costa Negri	SENAI-BA
26	Vilma Franzoni	UNISO
27	Vitória Atra Gonçalves	USP
28	Viviane Carrion Castanho	UFRGS

GRUPO 3

Coordenador-relator: TELMA DE CARVALHO

GRUPO 4

Coordenador-relator: VALÉRIA DOS SANTOS GOUVEIA MARTINS

Telma de Carvalho

É diretora técnica do serviço de Documentação Odontológica da Faculdade de Odontologia, da Universidade de São Paulo. É coordenadora do Sistema de Informação Especializada em Odontologia junto à Bireme e também coordena a Biblioteca Virtual em Saúde – Odontologia Brasil. É graduada em Biblioteconomia, mestre em Administração de Sistemas de Informação, pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, e doutora em Ciência da Informação, pela Universidade de São Paulo. É docente no curso de Biblioteconomia e Ciência da Informação e do curso de pós-graduação em Gerência e Sistemas de Serviços de Informação, ambos da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

Valéria dos Santos Gouveia Martins

Coordenador Associado do Sistema de Bibliotecas da Universidade Estadual de Campinas e diretora da Biblioteca Central da mesma Universidade. É graduada em Biblioteconomia, especialista em Administração de Recursos Humanos, pela Universidade de Taubaté, e tem mestrado profissional em Gestão de Qualidade Total, pela Universidade Estadual de Campinas.

GRUPOS 3 e 4 – Participantes

Quant	Nome	Instituição de origem
1	Amélia Tereza Santa Rosa Maraux	UNEB
2	Ana Lúcia Gomes da Silva	UNEB
3	Ana Terezinha Ribeiro Caruso	UTFPR
4	Augusta de Cássia Silva Santos	Faculdade Maurício de Nassau
5	Carmen Quintas Esper de Lauro	Faculdade Baiana de Direito
6	Clarice Pilla de Azevedo	FURG
7	Clarice Souza	FURG
8	Cleci Marlene Machado Grandi	UERGS
9	Débora Floriano Dimussio	UFMS
10	Dolores Rodríguez Perez	PUC-RIO
11	Elinei Santana da Luz	UESB
12	Elisabete Passos dos Santos	UESC – BA
13	Fátima Assis de Almeida Benthier	UFRRJ
14	Gleide de Fátima Machado de Almeida	Fundação Pedro Calmon-Ba
15	Heloisa Helena Anzolin	PUC-PR
16	Isabel Cristina Nascimento Santana	UEFS-BA
17	Ivone de Almeida Galdino	CESED-CAMPINA GRANDE
18	Leila Maria Bento	CEFET-RJ
19	Letícia Schettini	UFRRJ
20	Lívia Cerqueira Bastos	Faculdade São Camilo
21	Lucília Maria Lima Vieira	UNEB
22	Maira Nani França Moura Goulart	UFU
23	Margaret Alves Antunes	UNESP
24	Maria Rosivalda da Silva Pereira	UFMA
25	Maria Socorro Oliveira Campos	UNEB
26	Márcia Valéria S. Brito Costa	UNIRIO
27	Maristela Sanchez Lima Mesquita	UFOP
28	Neiva Dulce Suzart Alves	FACEBAHIA
29	Paula Maria Abrantes Cotta de Mello	UFRJ
30	Paulo César dos Santos	UFSJ
31	Rachel Rocha Madeira	UFES
32	Rita de Cássia M. da Silva	CIMATEC
33	Sandra Regina Mendonça	UNIDESTE-PR
34	Saulo Rogério E. do Sacramento	FTC-BA
35	Sonia Suely Araújo Pessoa	UFPB

ANEXO A – QUESTIONÁRIO SOCIOECONÔMICO DO INEP*

- 44** Como são as instalações físicas (salas de aula, laboratórios, ambientes de trabalho / estudo) utilizadas no seu curso?
- A) Amplas, arejadas, bem iluminadas e com mobiliário adequado.
 - B) Arejadas, bem iluminadas e com mobiliário satisfatório, embora pequenas em relação ao número de estudantes.
 - C) Bem iluminadas e com mobiliário satisfatório, embora sejam mal ventiladas e pequenas em relação ao número de estudantes.
 - D) Mal ventiladas, mal iluminadas, pequenas em relação ao número de estudantes e com mobiliário razoavelmente satisfatório.
 - E) Mal arejadas, mal iluminadas, com mobiliário inadequado e pequenas em relação ao número de estudantes.
- Nas questões de 45 a 47, indique como você considera as aulas práticas em relação aos aspectos mencionados.
- 45** O espaço pedagógico é adequado ao número de estudantes?
- A) Sim, em todas elas.
 - B) Sim, na maior parte delas.
 - C) Sim, mas apenas na metade delas.
 - D) Sim, mas em menos da metade delas.
 - E) Não, em nenhuma.
- 46** O material de consumo oferecido é suficiente para o número de estudantes?
- A) Sim, em todas elas.
 - B) Sim, na maior parte delas.
 - C) Sim, mas apenas na metade delas.
 - D) Sim, mas em menos da metade delas.
 - E) Não, em nenhuma.
- 47** Os equipamentos disponíveis são suficientes para o número de estudantes?
- A) Sim, em todas elas.
 - B) Sim, na maior parte delas.
 - C) Sim, mas apenas na metade delas.
 - D) Sim, mas em menos da metade delas.
 - E) Não, em nenhuma.
- 48** Como são os equipamentos de laboratório utilizados no seu curso?
- A) Atualizados e bem conservados.
 - B) Atualizados, mas mal conservados.
 - C) Desatualizados, mas bem conservados.
 - D) Desatualizados e mal conservados.
 - E) Não há laboratório no meu curso.
- 49** Como a sua instituição viabiliza o acesso dos estudantes de graduação aos microcomputadores para atender às necessidades do curso?
- A) Plenamente.
 - B) De forma limitada.
 - C) Não viabiliza para os estudantes do meu curso.
 - D) Não viabiliza para nenhum estudante.
 - E) O curso não necessita de microcomputadores.
- 50** Como você avalia o acervo da biblioteca, quanto à atualização, em face das necessidades curriculares do seu curso?
- A) É atualizado.
 - B) É medianamente atualizado.
 - C) É pouco atualizado.
 - D) É desatualizado.
 - E) Não sei responder.
- 51** Com relação aos livros mais usados no curso, o número de exemplares disponíveis na biblioteca atende ao alunado?
- A) Atende plenamente.
 - B) Atende razoavelmente.
 - C) Atende precariamente.
 - D) Não atende.
 - E) Não sei responder.
- 52** Como você avalia o acervo de periódicos científicos / acadêmicos disponíveis na biblioteca quanto à atualização?
- A) É atualizado.
 - B) É medianamente atualizado.
 - C) É desatualizado.
 - D) Não existe acervo de periódicos especializados.
 - E) Não sei responder.
- 53** A biblioteca de sua instituição oferece serviço de empréstimo de livros?
- A) Sim, para todo o acervo.
 - B) Sim, mas apenas para obras de caráter didático.
 - C) Sim, mas apenas para obras de interesse geral.
 - D) Não há empréstimo.
 - E) Não sei responder.
- 54** Como é o serviço de pesquisa bibliográfica oferecido?
- A) Utiliza apenas processos manuais.
 - B) Dispõe de sistema informatizado local.
 - C) Dispõe de sistema informatizado local e de acesso à rede nacional de bibliotecas.
 - D) Dispõe de sistema informatizado local e de acesso às redes nacional e internacional de bibliotecas.
 - E) Não sei responder.
- Nas questões 55 e 56, avalie as condições da biblioteca em relação aos aspectos mencionados.
- 55** Horário de funcionamento que atenda às suas necessidades.
- A) Plenamente adequado.
 - B) Adequado.
 - C) Pouco adequado.
 - D) Inadequado.
 - E) Não sei responder.
- 56** Instalações para leitura e estudo.
- A) Plenamente adequadas.
 - B) Adequadas.
 - C) Pouco adequadas.
 - D) Inadequadas.
 - E) Não sei responder.

ANEXO B – CÁLCULO DAS NOTAS PARA A AVALIAÇÃO DA BIBLIOTECA*

A obtenção das notas parciais e da nota final da categoria de análise Biblioteca deve seguir a metodologia do INEP (2006) adotada para as outras categorias de análise, motivo pelo qual se considerou desnecessário apresentá-la neste documento. O que deve ser destacado como relevante é a mudança de *status* que se propõe para a Biblioteca dentro do processo avaliativo e o nível de detalhamento e abrangência que se procurou imprimir ao modelo de avaliação, de modo a revelar as funções e o funcionamento da biblioteca universitária. Ante o exposto, as notas atribuídas a cada situação (de melhor a pior) seguem os mesmos critérios estabelecidos para as outras categorias.

De qualquer modo, nos parece necessário acrescentar que temos consciência que a aplicação do modelo proposto, diante de determinadas circunstâncias, poderá suscitar dúvidas ao avaliador, embora se tenha pretendido evitar critérios subjetivos. É provável que ele se depare com casos em que se verá obrigado a tomar uma decisão entre dois itens similares ou com uma determinada situação que não está bem definida no modelo. Não será incomum também que uma biblioteca não cumpra todos os requisitos correspondentes a uma determinada nota. No entanto, como pensam alguns teóricos, a exemplo de Helen Tuttle e M. Gopinath (1981) e Peter Brophy (2006), **há momentos em que os bons exemplos de desempenho e a prática baseada em evidências ou mesmo o bom senso terão prioridade sobre dados concretos**. Os dois primeiros autores, citados por Carvalho (1981, p. 26), afirmam que

[...] a maioria dos padrões usados atualmente foram estabelecidos através de consenso de bibliotecários experientes e de estimativas, não tendo sido formulados a partir de dados objetivos.

Este respaldo também foi encontrado no próprio Instrumento do INEP, como se vê no Quadro 4 a seguir, onde o Instituto considera a possibilidade de que se aplique “o critério dos avaliadores”.

* O texto deste Anexo constitui o item 2.3 do *documento final* do Seminário. (LUBISCO; VIEIRA, 2009, p. 25-27)

Quadro 4 – Matriz de associação para a atribuição de conceitos para as Categorias, segundo determina o INEP

MÉDIA DOS INDICADORES DA CATEGORIA (MAI)	CONCEITO DA CATEGORIA
$1,0 < MAI < 1,4$	1
$1,4 < MAI < 1,7$	1 ou 2, segundo o critério dos avaliadores
$1,7 < MAI < 2,4$	2
$2,4 < MAI < 2,7$	2 ou 3, segundo o critério dos avaliadores
$2,7 < MAI < 3,4$	3
$3,4 < MAI < 3,7$	3 ou 4, segundo o critério dos avaliadores
$3,7 < MAI < 4,4$	4
$4,4 < MAI < 4,7$	4 ou 5, segundo o critério dos avaliadores
$4,7 < MAI < 5,0$	5

Fonte: INEP (2006a, p. 23).

Apresentado inicialmente como uma proposta, pretendeu-se que o *modelo* fosse amplamente discutido no território nacional com os pares das IES e com os especialistas do INEP, fato que ocorreu com a concretização do Seminário *Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira*. Na ocasião, os participantes do evento não só compreenderam e acataram o espírito que dava *anima* ao *modelo proposto* – de que as bibliotecas acadêmicas passassem a ser vistas e a atuar como efetivo recurso pedagógico da universidade – como deixaram emergir, praticamente como uma consequência natural do encontro e das discussões, que ele fosse adotado como um instrumento de certificação de qualidade da biblioteca universitária pela FEBAB, caso esta venha a ser o organismo de certificação de bibliotecas no País.

Com isto, parece que o Seminário chegou a alguns resultados importantes: análise crítica do modelo; seu aperfeiçoamento mediante as contribuições dos Grupos de Trabalho; desejo de sua aplicação como piloto por parte de algumas IES, fato que gerará seu aperfeiçoamento continuado para adaptação às necessidades e peculiaridades brasileiras; encaminhamento de recomendações ao INEP, especificamente para o questionário socioeconômico do ENADE e para os instrumentos de avaliação das IES; perspectiva de que este Documento-final venha a servir de base para um instrumento de certificação de qualidade.

Assim, a partir daqui, tudo indica que se beneficiam diretamente deste trabalho, de um lado, o INEP na sua tarefa de avaliação das IES e, de outro, os sistemas de bibliotecas das universidades brasileiras, tanto para enfrentar os processos de avaliação, quanto para elaborar o planejamento e a gestão de seus respectivos sistemas de bibliotecas.

[...]

CONTROLE, AVALIAÇÃO E QUALIDADE DE SERVIÇOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Marilene Lobo Abreu Barbosa¹

Sérgio Franklin²

“A avaliação de um serviço de informação será um exercício estéril se não for conduzida com o objetivo específico de identificar meios de melhorar seu desempenho”

F. W. Lancaster

INTRODUÇÃO

A biblioteca, os arquivos, os centros de documentação, enfim, as unidades de informação bibliográfica e documentária, como se convencionou chamar nos currículos acadêmicos no Brasil, há algum tempo, são organizações prestadoras de serviço e como tal estão submetidas às regras da aceitação social, ou seja, sua permanência no ambiente produtivo é regulado pela demanda social, tendo em vista que produzem serviços e produtos voltados para o bem-estar da sociedade.

1 Mestre em Ciência da Informação, profa. do ICI/UFBA, e-mail: marilene@ufba.br

2 Mestre em Ciência da Informação, prof. do ICI/UFBA, e-mail: sergiofr@ufba.br

Há, portanto, para todas as organizações, quer sejam de natureza privada ou pública, uma tensão social, para que sejam eficazes na prestação do serviço ou produto que entregam ao usuário e eficientes no uso dos recursos, usando-os de modo rentável e produtivo.

Eficiência e eficácia aqui entendidas como medidas de avaliação do desempenho da organização. Uma organização eficaz é aquela que cumpre seus objetivos. Já eficiência denota que a organização aplica, de modo produtivo, seus recursos, por isso, Maximiano (2007, p. 32) conclui: “O papel da administração, em resumo, é assegurar a eficiência e eficácia das organizações”.

As organizações públicas têm ainda, pelo menos, mais um fator condicionante que as induzem à busca da eficiência, qual seja o princípio filosófico, ético, moral da probidade que deve permear a sociedade e suas organizações, no sentido de que a verba pública deve ser aplicada com eficácia, sempre na perspectiva da consecução da missão e dos objetivos da organização, de modo a trazer resultados de bem-estar social para todos. Este princípio, portanto, é mais forte do que a obtenção de lucro em uma organização privada, pois este beneficia apenas um grupo.

Além disso, em uma sociedade consciente e de democracia forte, o princípio da probidade, que subjaz à responsabilidade das organizações, conduz ao controle social, por meio do acompanhamento das ações e da exigência da prestação de conta destas organizações públicas, à sociedade.

Enfim, as unidades documentárias, como toda e qualquer organização, devem ser geridas tendo como foco o atendimento das necessidades de seus usuários, na identificação de requisitos de qualidade do produto ou serviço, no estabelecimento de um planejamento para que esse padrão seja atingido e na busca pela melhoria contínua, em todos os seus aspectos, visando à satisfação dos seus clientes e à eficácia da organização.

No caso de bibliotecas e arquivos, há que se considerar que os serviços que produzem são intensivos em tecnologia, ou seja, a busca pela eficiência e eficácia nestas instituições passa, necessariamente, pela aplicação de soluções de ponta, no âmbito da tecnologia da informação e da comunicação. (TIC)

Por outro lado, se as tecnologias da informação são fortes contribuintes para o sucesso destas organizações, como no caso das ferramentas web 2.0, cuja aplicação na biblioteca e no arquivo, na atividade de referência e atendimento ao usuário, imprime qualidade aos serviços, de outro modo, paradoxalmente, pelo rumo que tomaram, as TICs são também concorrentes das unidades de informação documentária; isto em decorrência do volume exponencial de informação disponível e, principalmente, pela facilidade de acesso aos recursos informacionais, não havendo obstáculos de tempo e distância, enquanto as dificuldades de manuseio dos aplicativos e das fontes estão sendo solucionadas com a implantação de sistemas mais amigáveis e interativos e, destacadamente, com a web semântica, que, valendo-se de recursos como as ontologias, consegue dar mais significado e mais precisão às respostas dadas às questões dos usuários.

Duas políticas assumidas pela rede intensificam este fator da competição: primeiro, o princípio do *open access*, que consiste em defender uma política de incentivo à visibilidade e acesso livre à informação científica disponível na rede, com a consecução também da tecnologia dos arquivos abertos, que proporciona a interoperabilidade e intercâmbio entre arquivos eletrônicos de diferentes tecnologias; e, segundo, o fenômeno da desmediação, que se caracteriza pelo movimento de autonomia do usuário no ato de busca e recuperação da informação desejada, libertando-o da interferência do mediador, ou seja, da ajuda de um profissional de informação, cuja função, no processo de busca da informação, é facilitar a inserção do usuário no ambiente dos sistemas de recuperação da informação, sendo que a internet, com as soluções de interatividade, interoperabilidade, hipertextualidade etc., concorre com desenvoltura para que o fenômeno da desmediação se viabilize.

A biblioteca e o arquivo, no entanto, continuam exercendo papel significativo no universo da informação científica e tecnológica e no fortalecimento das bases culturais da sociedade, primeiro porque há ainda uma vasta gama de material impresso; segundo, porque os recursos informacionais, como os bancos de dados bibliográficos científicos, em sua maioria, não estão livremente disponíveis; terceiro, porque grande parte da população não só não sabe lidar com os recursos e as fontes tecnológicas, como também ainda carece de uma formação cultural mais sólida, que lhe permita manejar as fontes de informação e explorá-las ao

ponto de, a partir de sua leitura, compreender, refletir e transformar aquela informação científica ali registrada, em novo conhecimento.

Um ponto altamente positivo a destacar é que a solução encontrada pelas unidades documentárias para se aproximar do usuário toma como base o uso da própria tecnologia, ressignificando seus serviços e produtos e criando canais diretos de comunicação com o usuário, por exemplo, com a aplicação de recursos da rede social ou da web 2.0, fomentando o que se tem convencionado chamar de biblioteca 2.0.

É, portanto, por meio de serviços diferenciados, e até mesmo customizados, o que é viável de ser feito nos dias de hoje, com o uso de ferramentas da web 2.0, que as unidades de informação documentária poderão melhorar a prestação de serviços aos seus usuários, agregando valor a estes serviços e obtendo, com isto, vantagem competitiva em relação à própria tecnologia.

O desempenho destes serviços, no entanto, tem de ser constantemente avaliado, a fim de garantir sua qualidade e a eficácia, na perspectiva da satisfação das necessidades do usuário, atendendo ao que diz Belluzzo (2005, p. 21): “no atual ambiente social em que as bibliotecas ou serviços de informação se inserem, alguns fatores são fundamentais: inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente, estão com certeza entre os principais”.

Por fim, trata-se de gerenciar integralmente a operação de serviços da unidade de informação, submetendo-os aos processos administrativos do planejamento, organização, execução e controle, num ciclo contínuo e interdependente, de monitoramento dos objetivos traçados e de avaliação do alcance dos resultados pretendidos, conforme chama a atenção Chanlat (1962, apud BELLUZZO, 2005, p. 22): “a gestão de uma biblioteca ou serviço de informação deve estar orientada para o macroambiente com a clara definição dos resultados que se pretende alcançar [...]”.

AS UNIDADES DOCUMENTÁRIAS DIANTE DAS PREMISSAS DA TGA

A avaliação, como um processo da gestão organizacional, não existe sem o controle e o acompanhamento, e sua finalidade não se encerra em

si mesma e, sim, como subsídio ao planejamento, na medida em que são os resultados da avaliação que dão munição para a concepção de um novo planejamento.

Por outro lado, para que haja avaliação é preciso que haja controle e instrumentos de controle, para permitir o acompanhamento das atividades em execução, medindo os resultados, corrigindo os rumos e alterando as estratégias, em função das mudanças e tendências do ambiente.

Conforme promulga a Teoria Geral da Administração, o controle compõe o processo administrativo como um todo, assim constituído: Planejamento, Organização, Execução e Controle. Como bem explica Maximiano (2002, p. 356), “O processo de execução é a contrapartida do planejamento”, entendendo-se que o planejamento é o processo de conceber, ordenar e priorizar as ideias, que são registradas nos planos e que serão postas em prática na execução; já o “processo de controle é a garantia de que a execução siga os planos”. (MAXIMIANO, 2002, p. 356)

A aplicação deste raciocínio às unidades documentárias faz sentido se atentarmos para o fato de que elas são organizações, aqui concebidas dentro do princípio da Teoria Geral da Administração (TGA), que proclama que toda e qualquer organização, em seu ciclo funcional, envolve as seis variáveis básicas, quais sejam: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade (CHIAVENATO, 2003, p. 12-14). A observância e a aplicação destes elementos na gestão organizacional, de modo integrado, racional e estratégico, geram uma engranagem conceitual-sistêmica, mecânico-funcional, lógica e competitiva, que propicia, em escala macro e de longo prazo, o cumprimento da missão e do negócio da organização.

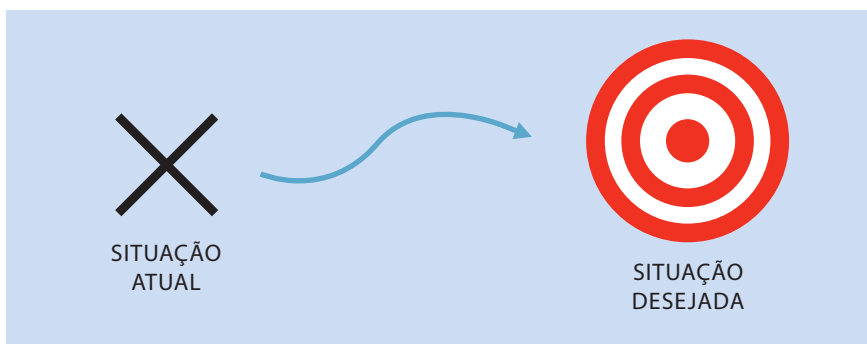
Paralelamente, esta engrenagem vai fazendo acontecer também os objetivos e metas contingenciais, traçados nos planejamentos periódicos, que visam a ajustar o objetivo geral da organização às mudanças políticas, econômicas e sociais do ambiente ou mesmo às mudanças de planos da organização em relação ao seu negócio, tais como ampliação ou redução de propósitos etc.; e o percurso gerencial e funcional, a ser seguido pela organização para atingir os objetivos almejados, manifesta-se pela definição e execução das estratégias traçadas e escolhidas.

Três pontos devem ser destacados nesta complexa malha de ideias (conceitos/concepção dos planos), decisões (escolha de objetivos, metas e estratégias) e ações (execução do planejado):

- Para que a gestão faça acontecer este movimento racional dos recursos ou variáveis gerenciais é preciso que a organização seja submetida aos processos administrativos, já tão citados neste artigo, quais sejam, o planejamento, a organização, a execução e o controle. Senão, como perseguir os objetivos traçados, como saber qual a estratégia mais conveniente, como mobilizar os recursos adequados, como, por fim, avaliar os resultados alcançados?
- O outro, é que a avaliação não pode ser um processo isolado, descolado principalmente do acompanhamento e do controle. Pelo contrário, a avaliação é um subprocesso que integra o processo controle, que, por sua vez, compõe e completa o ciclo do processo gerencial. Maximiano esclarece que “O processo de controle, assim como os outros processos administrativos é feito de outros processos. Assim, o controle é constituído do acompanhamento ou monitoramento, que consiste na ação de acompanhar a execução das tarefas, com a finalidade de coletar e registrar informações sobre o desempenho da organização. Já a avaliação é a ação de comparar e tirar conclusões sobre o desempenho da organização, do sistema ou do serviço, lançando mão das informações colhidas na etapa de acompanhamento ou monitoramento.
- Embora haja certo questionamento sobre a aplicação do conceito de competitividade às organizações que têm missão social, tal como as unidades de informação documentária, pode-se esclarecer que neste sentido, competitividade é um princípio genérico aplicado à economia da organização, na visão de que, para ser viável, ela precisa ser econômica no uso de seus recursos, precisa ser racional em seus gastos e o meio de alcançar esta racionalidade é administrando tais recursos de modo estratégico. Sobre esta polêmica, Maximiano (2007, p. 161) assim se posiciona: “Em qualquer situação que envolva a definição de objetivos e a escolha dos meios para realizá-los, a ideia de estratégia está presente [...]. [...] A estratégia é usada por todas as organizações, lucrativas ou não, com ou sem concorrência”.

Isto porque, no âmbito da administração das organizações, estratégia é entendida como o percurso seguido pela organização para alcançar os objetivos traçados na perspectiva de cumprir sua missão ou parte dela. A respeito desta temática, Maximiano (2007, p, 162) completa seu pensamento, vaticinando: “A estratégia compreende os caminhos para chegar a objetivos ou pode determinar que objetivos podem ser alcançados”.

Figura 1: Estratégia é o caminho para se chegar a um objetivo



Fonte: Maximiano (2007, p. 162).

Unidades de informação compreendidas à luz da TGA

Conforme propugna a TGA, as unidades documentárias e de informação são sistemas integrados, constituídos com o fim de cumprir a missão de prover a sociedade com informação útil – científica, técnica, cultural, factual, corporativa etc. – sempre priorizando a informação que promove conhecimento, ou seja, aquela informação que mobiliza a estrutura mental do sujeito e modifica seu estado cognitivo – passando (o sujeito) de alguém que não sabia sobre um determinado evento e, agora, passa a sabê-lo.

Para cumprir esta missão, estas organizações, envoltas em um determinado ambiente, agregam pessoas com perfis diferenciados, realizam tarefas pertinentes à área de conhecimento, criam estrutura própria, aplicam tecnologias concernentes e adotam metodologias coerentes com a natureza dos serviços, tudo isto em busca de resultados competitivos.

Tarefa:

As tarefas são atividades que se agrupam dentro das grandes funções executadas por arquivos e bibliotecas na perspectiva de realizar a missão institucional; e estas funções são:

- Coleta ou Aquisição do acervo documental (no caso de Arquivo) e de coleções (quando se trata de biblioteca).
- Processamento ou Tratamento técnico da documentação;
- Registro/Controle;
- Organização/Ordenamento;
- Disseminação/Difusão

Pessoas:

As tarefas são realizadas por meio de pessoas, com competências diferenciadas, de acordo com a função que vão exercer, por exemplo, nas bibliotecas e arquivos:

- Profissionais com formação especializada – bibliotecários e arquivistas, que exercem atividades gerenciais e técnicas.
- Pessoas, em geral com nível médio, que exercem atividades de apoio e que devem ser treinadas para o serviço.
- Profissionais especializados em outras áreas do conhecimento, para exercer papéis específicos na biblioteca ou no arquivo.

Estas pessoas formam grupos estruturados de acordo com sua formação especializada e com os papéis que exercem na instituição, visando ao alcance de um objetivo comum – a difusão da informação.

Tecnologia:

A realização destas tarefas exige a aplicação de:

- Técnicas: procedimentos para seleção e aquisição, catalogação, classificação, indexação e disseminação, no caso de bibliotecas; coleta/recolhimento, classificação, descrição, ordenamento, arranjo e difusão, no caso de arquivo.
- Tecnologias: sistemas informatizados de gerenciamento de acervos/coleções de bibliotecas e documentação arquivística;

soluções de tecnologias da informação e da comunicação em geral, para aplicação em atividades de arquivos e bibliotecas.

Estrutura:

As bibliotecas e arquivos têm uma estrutura singular/apropriada ao cumprimento de suas funções/tarefas, que tomam como base os procedimentos essenciais; no caso da biblioteca, esta estrutura é concernente com os grandes assuntos, pilares do conhecimento na área da Biblioteconomia: política e desenvolvimento de coleções, organização da informação e do conhecimento e disseminação da informação. Por isso, as bibliotecas, em geral, são, minimamente, estruturadas assim:

- Divisão/Sessão/ou Setor de Formação e Desenvolvimento de Coleções/ou de Seleção e Aquisição.
- Divisão/Sessão/ou Setor de Processamento/ou Tratamento Técnico da Coleção/ ou de organização da informação, expressão que tem se tornado usual na contemporaneidade.
- Divisão/Sessão/ou Setor de Atendimento ao Usuário (Referência, Empréstimo, Divulgação em Geral do acervo e dos serviços-fins da biblioteca)
- Gerência de todo os processos anteriormente citados, inclusive os administrativos, como pessoal, financeiro e de atividades auxiliares.

Os serviços de aquisição e de processamento técnico são classificados como serviços-meios e os de atendimento ao usuário, como serviços-fins.

No caso do Arquivo, esta estrutura toma como base os fundamentos da gestão de arquivos, que, por sua vez, segue a Teoria das Três Idades, cujo postulado é a divisão dos documentos pelo prazo de utilidade/ validade da informação que estes documentos registram; daí a divisão baseada em fases de vida do documento, o que condiciona à aplicação de uma estrutura sistêmica assim: arquivos correntes, intermediários e permanentes. Naturalmente, cada uma dessas divisões comporta subdivisões análogas às subfunções que precisam ser executadas, tais como apresenta Paes (2002, p. 54):

- Arquivo corrente – protocolo (incluindo recebimento e classificação, registro e movimentação); expedição; arquivamento (o arquivo propriamente dito); empréstimo e consulta; e destinação.
- Arquivo Intermediário – tem a função de guardar, provisoriamente, a documentação transferida do arquivo corrente, enquanto aguarda o cumprimento dos prazos legais e regimental, quando faz cumprir a tabela de temporalidade, definindo a destinação dos documentos. Conserva o tratamento recebido pelos documentos na fase corrente, no entanto, pode proceder a uma ordenação apenas para localização dos documentos. Cabe-lhe também fazer o empréstimo dos documentos, neste caso, restrito à administração da instituição de origem.
- Arquivo Permanente – recolhimento, conservação, arranjo, descrição e publicação dos instrumentos de pesquisa para facilitar a recuperação e promover a difusão da informação arquivística, por meio da atividade de referência.

Ambiente:

A estrutura do serviço e seu funcionamento criam um clima organizacional, caracterizando o ambiente interno, com seus pontos fortes e fracos.

Este ambiente está diretamente relacionado com a missão e os objetivos da unidade de informação e com os procedimentos gerenciais e técnicos adotados na realização das tarefas e, ainda, com o modo como as equipes são conduzidas pela gerência e como elas se interrelacionam entre si e com os indivíduos.

Este ambiente interno interage com o ambiente externo – as unidades de informação, por exemplo, trocam energia-matéria-informação com os sistemas de bibliotecas, ou de arquivos, nacionais e internacionais; e todos sofrem as consequências de definições políticas, econômicas e sociais, no âmbito nacional e internacional, sobretudo no campo da educação e da cultura.

Competitividade:

A competitividade, como uma variável da qual as organizações interdependem, é um conceito apresentado por Chiavenato (2003, p.14),

que só passa a considerá-lo em meio às suas teorias recentemente, ou seja, antes, em suas publicações, constavam apenas as outras cinco variáveis, aqui já enunciadas.

No entanto, diante da dinâmica dos negócios no mundo contemporâneo, em virtude da política econômica mundial e da globalização da economia, que levam as organizações a um movimento constante de competição por mercados, as organizações tornaram-se mais complexas.

Como já foi dito, no entanto, no caso das unidades documentárias, especificamente arquivos e bibliotecas, que têm, quase sempre, finalidade social e educativa, não se trata, necessariamente de competir com outras instituições, mas de respeitar um conceito intrínseco na economia das organizações – segundo o qual a organização deve ser econômica em seus gastos e no dispêndio e aplicação de seus recursos, a fim de que sejam viáveis, mas sem prejudicar a qualidade dos produtos e serviços que oferecem ao cliente. Portanto, este princípio aplica-se também às instituições documentárias.

A submissão das unidades de informação aos processos gerenciais

Há uma simbiose entre os processos administrativos, isto é, há uma relação de interdependência entre eles, por meio das funções que realizam. Assim o planejamento concebe os planos, a organização concebe a estrutura e a logística organizacional, a execução realiza as atividades planejadas, enquanto o controle acompanha, avalia e corrige, se necessário, o desempenho da organização e seus serviços.

Sobre esta interdependência, Maximiano (2007, p. 358) assegura “Na maioria dos casos, há um plano implícito ou explícito, sustentando a execução de qualquer atividade”. Já Chiavenato (2003, p. 176) declara que, visto isoladamente, o controle é a quarta função administrativa e que depende do planejamento, da organização e da direção para compor o processo administrativo.

Vale a pena aqui chamar a atenção para o fato de que Chiavenato, como muitos especialistas da área de Administração, ainda considera o processo gerencial, assim, do modo como ele foi classicamente constituído: planejamento, organização, direção e controle; enquanto

Maximiano utiliza a expressão execução, no lugar de direção, explicando que, a partir da exigência de uma equipe mais qualificada para executar as tarefas na organização, o papel do chefe se modificou e a fase direção, no processo gerencial, passou a ser exercida pela liderança, coordenação e, até, a autogestão da equipe. Antes, o próprio Maximiano (2002, p. 121-122) usava a expressão direção, no entanto, ele pondera: “Na administração contemporânea, dirigir é apenas uma estratégia para fazer as atividades acontecerem”.

Neste ensaio, a classificação adotada é esta indicada por Maximiano: planejamento – organização – execução – controle.

Além disso, para cumprir a missão e os objetivos organizacionais, as unidades documentárias, à semelhança das demais organizações, têm de ser submetidas aos princípios do planejamento e à organização; e os seus planos têm de ser executados e controlados. Esta é a dinâmica gerencial que, imprimindo racionalidade, rentabilidade e estratégia à ação de execução, pode redundar em serviços eficientes e eficazes.

Na perspectiva de que seja apreciada a relação entre estes processos, conceituam-se abaixo estas funções, de modo bem objetivo.

Planejamento – define o objetivo a ser alcançado pela organização -unidade documentária –, estabelece a estratégia a ser percorrida, provê os meios para realizar a estratégia e concebe os planos que guiarão as demais funções.

Organização – define a estrutura organizacional adequada para alcançar o objetivo e a distribuição acertada das funções e dos deveres a serem cumpridos pela equipe a fim de perseguir os objetivos.

Execução – implementação e execução dos planos, a fim de convertê-los em resultados. Para Maximiano (2007, p. 358), a execução é a realização de atividades planejadas, “por meio da aplicação de energia física, intelectual e interpessoal, para fornecer produtos, serviços e idéias”.

A seguir, tecem-se considerações sobre o processo **Controle**, de modo mais profundo, tendo em vista que este é o alvo deste trabalho.

CONTROLE COMO PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PLANEJADAS: EM BUSCA DE ELEMENTOS PARA PROCEDER À RETROALIMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO.

Cabe, ao processo controle, acompanhar e verificar a execução das ações ou estratégias previstas no planejamento, avaliando se os resultados estão sendo satisfatórios e levantando falhas, adotando ações corretivas, inclusive fornecendo informações para a retroalimentação do planejamento, ou seja, para possíveis ações de correção e implementação. Em outras palavras, o processo controle consiste em averiguar se as atividades executadas estão conforme as atividades planejadas. Sem controle fica difícil manter a qualidade dos serviços e produtos de uma organização e se põe em risco o êxito da organização. Ao contrário, o controle de processos é a base para a qualidade numa organização.

Maximiano (2007, p. 359) esclarece que, em Administração, “controle não tem o significado popular de fiscalização”. Neste contexto e como parte do processo administrativo, controle consiste em coletar e produzir informações, para tomar decisões sobre as atividades executadas e sobre os objetivos organizacionais. Na verdade, o sentido é fazer com que a organização, na fase de execução, não perca de vista o objetivo que ela própria traçou. E Maximiano (2007, p. 360) corrobora este princípio de alinhamento, afirmando “Controlar, em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo”.

Controle é a última etapa do processo administrativo e compete-lhe medir e avaliar o desempenho da organização, ou do sistema, ou do serviço, analisando as informações coletadas e adotando as ações corretivas adequadas. Ao acompanhar, avaliar e corrigir falhas ocorridas durante a consecução do processo administrativo – planejamento, organização, execução – o controle denota sua característica de ação reguladora do processo.

As funções do controle, portanto, são: coleta de dados na execução dos planos, que corresponde ao acompanhamento ou monitoramento; a comparação contínua destas informações com os objetivos pretendidos, que é a avaliação. Portanto, o processo de controle engloba controle,

acompanhamento e avaliação e, nesta conjuntura, “os objetivos tornam-se o critério ou padrão de controle e avaliação do desempenho do sistema”. (MAXIMIANO, 2007, p. 360)

Em síntese, no processo controle, acompanhamento e avaliação:

- Verificam-se se os resultados planejados estão sendo alcançados por meio das atividades executadas.
- Acompanha-se e verifica-se a execução das ações/ ou estratégias previstas, avaliando-se se os resultados obtidos, decorrentes das ações executadas, estão sendo satisfatórios, e levantando as eventuais falhas ocorridas no percurso;
- Adotam-se ações corretivas, inclusive fornecendo informações para o replanejamento, ou seja, para possíveis ações de correção e implementação no planejamento.

O funcionamento de uma organização tem uma logística complexa, na medida em que envolve muitas funções e processos. Isto torna complexa, também, a atividade de controle, posto que, para garantir a qualidade dos serviços e o bom desempenho da organização, é indicado controlar todos os processos: gerenciais, técnicos, de produção, de pessoal etc., enfim cercar todas as possibilidades de falhas. E se ficar demonstrado que os resultados desviaram-se das normas prescritas, deve ser posta em prática alguma ação corretiva. Neste sentido, Chiavenato reverbera:

A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade executada para um fim previamente determinado. (CHIAVENATO, 2003, p.176)

De todo o exposto, pode-se depreender que o controle tem a função de:

- Detectar falhas ou erros no planejamento ou na execução;
- Registrar, no sistema, as informações sobre a situação encontrada;
- Indicar medidas de correção adequadas, para sanar as falhas;
- Prevenir novas falhas ou erros, com indicação dos meios para evitá-los no futuro.

O controle organizacional favorece o estabelecimento de meios preventivos, que potencializam o alcance dos objetivos articulados no planejamento, tendo em vista que os próprios objetivos determinam a direção a ser seguida. Estes meios são:

- Criação de padrões de desempenho e de qualidade, estabelecidos a partir de inspeções e supervisão contínuos dos processos de produção de serviços e produtos, dos insumos, de capacitação de pessoal, controle estatístico de qualidade e sistemas de incentivo de pessoal.
- Proteção dos bens organizacionais, evitando desperdícios, pela exigência de registros escritos, submissão de auditoria, atribuição de responsabilidades e outros procedimentos.
- Delimitação de autoridade dos cargos, nos distintos níveis organizacionais, pelo estabelecimento de políticas e regulamentos de pessoal, descrição de cargos e sistemas de auditoria.
- Avaliação e orientação do desempenho das pessoas, focando a produtividade.

Níveis de controle

Planejamento e controle são processos que se complementam e, por isso, assim como o planejamento, o controle se aplica nos três âmbitos da organização: nível macro, departamental ou administrativo e operacional, associado aos planos estratégico, tático e operacional.

No **nível estratégico**, o controle é mais abrangente, pois está voltado ao acompanhamento do cumprimento da missão organizacional; outra função é monitorar o ambiente interno levantando seus pontos fortes e fracos, e os fatores externos que impactam a organização, apontando ameaças e oportunidades. Estas informações estratégicas vão subsidiar a alta administração a tomar decisões quanto ao seu comportamento em relação ao ambiente.

No **nível departamental ou administrativo**, o controle é dimensionado para as áreas funcionais, como biblioteca, arquivo, marketing, finanças, enfim todos os setores da organização, produzindo informações especializadas, que subsidiam a tomada de decisão nas respectivas áreas.

No **nível operacional**, o controle contempla as atividades e os recursos de todas as áreas da organização. Neste caso, o cronograma e o orçamento são os instrumentos mais apropriados como matriz de padrões.

O controle também é aplicado aos projetos específicos e pontuais.

Fases do controle

Segundo Maximiano (2002, p. 123-126; 2007, p. 363-367), o controle constitui-se num sistema, dotado das fases de : padrões de controle; aquisição de informações; comparação e ação corretiva; e recomeço do ciclo de planejamento.

Do ponto de vista de Chiavenato (2003, p. 176), o controle é um processo cíclico, com quatro fases na sua consecução: estabelecimento de padrões de desempenho ou critérios; observação do desempenho; comparação do desempenho com o padrão estabelecido; e ação corretiva.

São, portanto, muito próximas as visões dos dois especialistas, sendo que o que Maximiano considera aquisição de informação, é, para Chiavenato, observação do desempenho, cujo papel é coletar informações para a observância do desempenho. (Ver Figura 2)

Figura 2: O Controle, com suas fases, no fluxo do Processo Administrativo.



Fonte: elaboração dos autores

Determinação de padrões de desempenho

Sobre padrões, uma vez que não há uma uniformidade na concepção deste instrumento, achou-se por bem apresentar o conceito pelo qual está sendo entendido neste estudo. De imediato se destaca que padrões estão associados a indicadores.

Padrões são indicadores que alcançaram um nível ideal de satisfação, quer em termos de quantidade, quer em termos de qualidade, e que passam a ser adotados pelas organizações, como modelos a serem atingidos; podem ser entendidos como norma/diretriz a ser seguida. O padrão fornece critério para avaliação da execução das atividades e dos serviços e seu modelo depende do tipo de produto/serviço a ser avaliado. No estabelecimento de padrões, considera-se a especificidade do produto/serviço/ambiente/pessoal etc.; por exemplo, para estabelecer o tempo mínimo, médio e máximo de organização de um acervo arquivístico ou bibliográfico, é preciso levantar dados sobre o processo de execução dos serviços de organização (registro, classificação, descrição) e sobre os demais elementos envolvidos no processo. Isto porque, de acordo com Rozados (2005, p. 61) “Instrumentos de mensuração têm uma variedade de características que impactam sua eficiência”.

Indicadores são, segundo a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP, 2002 apud ROZADOS, 2005, p.62) “Especificação quantitativa e qualitativa para medir o atingimento de um objetivo” e, para a International Standard Organization (ISO, 1998 apud ROZADOS, 2005, p.62), “Expressão (numérica, simbólica ou verbal) empregada para caracterizar as atividades (eventos, objetos, pessoas), em termos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de determinar o valor”.

Conforme Maximiano (2007, p. 364), os padrões de controle devem ser retirados dos objetivos, que são os resultados esperados, das atividades a serem executadas e dos próprios planos de aplicação de recursos. Os padrões de controle, na verdade, já estão previstos no planejamento e são os cronogramas, orçamentos, planilhas de recursos, especificações de qualidade etc.

Chiavenato (2003, p. 176) pondera que os padrões mantêm estreita relação com os resultados a serem alcançados. Neste sentido, representam o desempenho requerido. Os critérios são normas que proporcionam a

compreensão da decisão a ser tomada. Para Chiavenato (2003, p. 176), padrões: “São balizamentos que proporcionam meios para se estabelecer o que se deverá fazer e qual o desempenho ou resultado a ser aceito como normal ou desejável. Constituem os objetivos que o controle deverá assegurar ou manter”.

Para os diferentes procedimentos e recursos da organização existem tipos de padrões distintos, a serem utilizados como parâmetros de avaliação:

- Padrões de quantidade: como número de empregados, volume de produção, níveis de estoque, número de horas trabalhadas.
- Padrões de qualidade: controle de qualidade dos produtos e serviços e da matéria-prima; especificidade do produto.
- Padrões de tempo: tempo-padrão de produção, tempo de processamento dos pedidos do cliente, padrões de rendimento etc.
- Padrões de custo: como custo de produção do bem ou serviço, custo de estocagem da matéria-prima, custo do processamento de um pedido, custo de uma requisição de material, custo de uma ordem de serviço, relação custo-benefício de um novo equipamento, custos diretos e indiretos da produção etc.

Ainda sobre padrões e indicadores, ressalta-se que são instrumentos de gestão essenciais ao controle e avaliação do desempenho das organizações e de seus processos, produtos e/ou serviços. Sem padrões não há como fazer comparação.

Por outro lado, esta é uma temática bastante ampla e complexa, que merece um capítulo à parte deste trabalho, por isso, para os interessados em aprofundar este conteúdo, indicam-se aqui estudos desenvolvidos por Carvalho (1981; 1995), Rozados (2005), Ramos (2002), Vergueiro e Carvalho (2000) e outros que fazem uma vasta varredura nos modelos internacionais sobre padrões e indicadores. Destacam-se também os estudos desenvolvidos por Lubisco (2002, 2007), no âmbito de seu mestrado e depois do doutorado, que culminaram com a realização do Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira (2008), no qual se buscou validar a proposta-modelo. Estas fontes citadas encontram-se referenciadas no fim deste texto.

Observação do desempenho/ ou Aquisição de informação

Caracteriza-se pela busca de informações exatas sobre o que está sendo controlado, de modo que se tenha um conhecimento real sobre o objeto de controle, tal como o método, os processos e o desempenho destes na execução de um determinado serviço de informação.

A operacionalização do processo de controle se realiza por meio do levantamento de informações sobre a execução das atividades e seu direcionamento no sentido do alcance dos objetivos. Neste momento, “a produção de informações, também chamada de monitoramento ou acompanhamento, é o coração de qualquer sistema de controle”. (MAXIMIANO, 2007, p. 364)

Evidencia-se, assim, a necessidade de se construir e manter uma ferramenta que registre e administre estas informações aderentes ao processo de controle. É preciso estabelecer também a natureza e o escopo destas informações a serem levantadas, o que está diretamente relacionado com o objeto em processo de avaliação e os padrões estabelecidos. Por exemplo: controlar a qualidade de um serviço de informação exige informações sobre a qualidade planejada, os padrões estabelecidos e a qualidade real dos serviços.

O ideal é que as informações sejam coletadas durante o processo de execução, porque esta coleta em tempo real permite a correção da ação imediatamente, sem prejudicar o alcance dos resultados previstos e evitar retrabalho; no entanto, em se tratando de serviços aos usuários, uma avaliação posterior também é benéfica, no sentido de que se pode colher a opinião do usuário sobre o impacto do processo integral ou do produto conclusivo e fazer correções no planejamento futuro.

Comparação do desempenho com o padrão estabelecido

Esta ação de comparação objetiva verificar eventuais desvios ou variações que tenham ocorrido entre o que foi planejado e está baseado no padrão e o desempenho real após a execução, usando as informações levantadas na fase de acompanhamento. Esta ação de comparação permite também a predição de resultados futuros, isto porque um sistema de controle eficiente, além de permitir que se identifiquem as dificuldades, aponta também possíveis tendências do futuro. Ferramentas

de acompanhamento, como indicadores estatísticos, gráficos, relatórios, porcentagens etc., são geralmente usados para explicitar a realidade.

Esta comparação pode concluir que: o desempenho real é igual ao esperado, ou seja, há a concretização integral e satisfatória do objetivo; o desempenho real está abaixo do esperado e uma ação corretiva é desejável para alinhar o desempenho com o padrão estabelecido; deve-se também averiguar a possibilidade de que o objetivo tenha sido superestimado e, neste caso, deve ser reduzido; o desempenho real está acima do esperado e pode ser necessária uma ação de reforço para apoiar determinadas áreas envolvidas no processo, que, talvez, não estejam bem dimensionadas para suportar um desempenho que ultrapassou o objetivo, ou seja um desempenho acima da média prevista. Por exemplo, o aumento do número de usuários em uma biblioteca, como resultado de uma campanha de marketing, vai exigir a correção do volume do acervo, do número de funcionários, de uma revisão no processo de empréstimo etc.

Benchmarking – o foco na excelência

Com o objetivo de ampliar o escopo da avaliação, buscando a excelência no desempenho, as organizações transcendem o ambiente interno e buscam como referência organizações do mercado que apresentem as melhores práticas de gestão, aplicando o *benchmarking* – técnica de gestão que consiste na comparação de processos, práticas e serviços entre organizações, com o fim de identificar as melhores práticas e permitir o aprimoramento organizacional. O objetivo da organização que aplica o método é aprender com a experiência da outra, em geral uma organização líder em sua área, por meio da comparação de processos e práticas administrativas. A organização escolhida para a comparação, ou seja, a organização-referência, ou modelo, é considerada o *benchmark*.

O *benchmarking* revela “o melhor do melhor” e induz a organização à melhoria da produtividade e da qualidade, ampliando sua vantagem competitiva, na medida em que exige que esta organização se analise, mapeando suas operações, levantando seus pontos fortes e fracos, reconhecendo seus concorrentes, analisando-os, também, detectando pontos fortes e fracos destes concorrentes e comparando-os com os seus. “Incorporar o melhor do melhor adotando os pontos fortes do concorrente

e, se possível, excedendo-os e ultrapassando-os” (CHIAVENATO, 2003, p. 589), este é o objetivo do *benchmarking*, que é também um método de monitoramento do ambiente externo, estimulando a competitividade das organizações e apontando tendências futuras.

Uma aplicação de *benchmarking* em serviços de informação, segundo Alonso Arévalo e Martin Cerro (2000), deve adotar um modelo apropriado a suas especificidades e características, que leve em consideração seu modelo de funcionamento e o perfil dos usuários. Como característica principal, este modelo deve ser lógico e simples de aplicar.

O modelo desenvolvido por Kinell e Garrod (apud ALONSO ARÉVALO; MARTIN CERRO, 2000, s.p.) identificam oito passos no processo, quais sejam: identificação dos processos-chave da organização; documentação/diagrama de processos e subprocessos; identificação dos processo-chave de êxito; medição dos fatores-chave de êxito; análise de resultados/identificação das diferenças de rendimento; seleção de associados/organização de visita; e identificação das melhores práticas.

A concepção e a aplicação de técnica de *benchmarking* aos serviços de informação é um capítulo à parte a ser desenvolvido e, como afirmam Alonso Arévalo e Martin Cerro (2000), o uso sistemático desta ferramenta de gestão da qualidade no processo de controle, acompanhamento e avaliação destes serviços, favoreceriam o intercâmbio de ideias e experiências, que os levariam a aprender com o sucesso ou insucesso de outras organizações, na direção de superar limites orçamentários e de aproveitar mais eficazmente os recursos disponíveis e de enfrentar a implantação de novos serviços demandados pelo usuário. “La emulación de las mejores prácticas en sus procesos conduciría al sector bibliotecario a ofrecer una mejora de la calidad en el servicio a sus usuarios”. (ALONSO ARÉVALO; MARTIN CERRO, 2000)

Ação corretiva

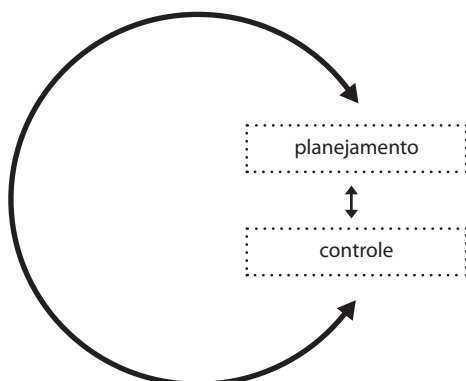
É o cerne do processo ou sistema de controle – qual seja a adoção de medidas de correção dos eventuais desvios detectados na fase de execução, corrigindo a ação/ou estratégia defeituosa, a fim de que o objetivo seja alcançado em sua plenitude. Enfim, o propósito da ação corretiva é manter as operações processuais alinhadas com os padrões previamente estabelecidos.

Retroalimentação e renovação do ciclo de planejamento

A informação levantada, registrada e avaliada no processo de controle retrata a realidade de todo o processo de execução do planejamento; são, portanto, informações reais e atualizadas, a serem utilizadas como subsídios para o futuro processo de planejamento, determinando novos objetivos e novos padrões de controle. Maximiano (2007, p.366) destaca: “Assim como o controle complementa o planejamento, o inverso também ocorre. Frequentemente só é possível planejar a partir de informações de controle, e não de projeções ou previsões sobre o futuro”. Ver Figura 3

A eficácia do processo de controle

Figura 3: Retroalimentação do planejamento pelo controle e vice-versa



Fonte: elaboração dos autores

A eficácia do processo de controle está baseada em um bom sistema de informação, projetado para o fim específico, com a funcionalidade de produzir, processar e apresentar adequadamente as informações que vão otimizar a realização do processo. No entanto, em se tratando de um princípio administrativo, a eficácia do processo de controle depende também do desempenho das pessoas. O comprometimento, a aceitação e o compartilhamento das funções são condições essenciais. Neste sentido, a avaliação do desempenho de pessoal é também uma forte finalidade do processo de controle, pois, com as informações levantadas, o gestor pode monitorar o comportamento de sua equipe, informando aos próprios

interessados sobre seu desempenho, ajudando-os a se tornarem mais eficientes.

A FUNÇÃO AVALIAÇÃO (PROPRIAMENTE DITA) E SUA APLICAÇÃO NOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DOCUMENTÁRIA

A expressão avaliação é sempre destacada como o complemento do planejamento, quando se faz referência aos processos administrativos, embora se tenha evidenciado que, de acordo com a TGA, avaliação é parte do processo controle.

Avaliação, neste contexto, como ressaltam Maciel e Mendonça (2000, p. 54) é aferir o resultado da ação executada, ou seja, aferir o desempenho de uma função ou tarefa, por exemplo, aferir o desempenho da equipe da biblioteca ou do arquivo na realização de um determinado serviço. Mas para chegar até o passo de aferição, ações anteriores são requeridas, bem como, outras ações serão executadas posteriormente, para justificar a aferição. Senão, para que se faz a aferição? Sem dúvida, para intervir numa determinada realidade. Dizem as autoras: “Compara-se o que se faz no momento, com o que foi planejado anteriormente”, revelando que a avaliação se faz por comparação, ou seja, é a fase do controle identificada como comparação do desempenho com o padrão estabelecido, a fim de criar um juízo de valor sobre a ação executada e seu resultado.

No caso das unidades de informação e seus serviços, pode-se avaliar o desempenho da unidade como um todo, englobando o conjunto das funções, ou avaliar as funções isoladamente. Para a avaliação de cada uma das funções, pode haver a necessidade de usar métodos, indicadores e padrões distintos, tais como, as normas, os custos, o esforço despendido (quantidade e complexidade do trabalho) por pessoal técnico e pelos usuários, o tempo de resposta em um serviço de busca e recuperação da informação, os diversos aspectos da qualidade (como exaustividade, precisão, revocação, novidade e validade) e as modalidades de satisfação do usuário. (GUINCHAT; MENO, 1994, p. 461)

No momento da avaliação, os dados sobre a realidade em foco são analisados e contextualizados. No caso das unidades de informação documentária, as estatísticas de uso da biblioteca ou do arquivo, do

empréstimo e de serviços de outras naturezas, bem como os relatórios de atividades, fornecem dados para o planejamento e a avaliação. Sobre estes dados, Maciel e Mendonça declaram:

Quantitativos, em primeira instância, transmutam-se em qualitativos sob o crivo de um profissional competente, indicando padrões, delineando perfis, apontando falhas, deficiências e qualidade, revelando elevação ou queda na produtividade dos diferentes setores da biblioteca. (MACIEL; MENDONÇA, 2000, p. 55)

Esta sentença revela que o valor é dado às informações levantadas, após análise qualitativa dos dados brutos, por um especialista. É nesta ação de comparação que se concretiza a avaliação, como parte de um processo intelectual desenvolvido por um especialista, que aplica seu conhecimento para interpretar a realidade que lhe é desvelada pelas informações. Lancaster (2004, p. 1) ressalta que a avaliação é executada para levantar informações úteis a serem aplicadas em questões de soluções de problemas ou de tomada de decisão. Ele realça que os diversos conceitos de avaliação têm sempre contemplado a natureza prática da avaliação:

Alguns afirmam que avaliação é um ramo da pesquisa – a aplicação do ‘método científico’ para determinar, por exemplo, a qualidade do desempenho de um programa. Outros destacam seu papel no processo decisório: a avaliação reúne dados necessários para determinar quais dentre várias estratégias alternativas parecem ter mais probabilidade de obter um resultado almejado. E ainda outros consideram a avaliação como componente essencial da administração – mais exatamente, os resultados da avaliação podem ajudar o administrador a alocar recursos de modo mais eficiente. (LANCASTER, 2004, p. 1)

Analisando o mecanismo de funcionamento das unidades de informação documentária, Lancaster pondera que a avaliação pode recair sobre os insumos, produtos e resultados, destacando, porém, que os resultados aspirados são, quase sempre, de caráter social, comportamental, econômico, de longo prazo, e que por isso se tornam intangíveis e difíceis de serem medidos.

Já os insumos são tangíveis e fáceis de serem expressos em quantidades, embora tenham pouco valor, por si próprios – e devem ser avaliados em função do papel que representam na obtenção dos produtos desejados. Os acervos, considerados insumo por Lancaster, por exemplo, “não podem ser avaliados de modo abstrato” (LANCASTER, 2004, p. 3), mas

relacionados com a sua finalidade de atender à necessidade de informação do usuário. “Em outras palavras, o acervo (insumo) deve ser avaliado em função da medida em que satisfaz às demandas que lhe são feitas (isto é, o produto); quaisquer outros critérios de avaliação seriam artificiais e sem sentido”. (LANCASTER, 2004, p. 3)

Quanto aos serviços oferecidos, devem ser avaliados qualitativamente, desde que sejam identificados padrões ou critérios qualitativos que venham a possibilitar a comparação. Deste modo, os resultados da avaliação dos produtos, podem ser bons indicadores de medição dos resultados gerais alcançados pela unidade de informação documentária, na perspectiva de cumprimento de sua missão; do mesmo modo que determinadas medidas dos insumos podem também ser indicadores dos produtos desejados. Assim, “É fácil ver que o inter-relacionamento que existe entre insumos, produtos e resultados tem implicações importantes para o projeto de sistemas e serviços de informação”. (LANCASTER, 2004, p. 4)

Guinchat e Menou (1994, p. 460-461) e Lancaster (2004, p. 5) chamam a atenção também sobre a validade de realização de estudos de avaliação em serviços e sistemas de informação que confrontem a relação custos-benefícios e custos-eficácia, considerando que a eficácia guarda relação direta com os produtos/serviços e, neste caso, o indicador geral da eficácia é o percentual de demandas dos usuários que é atendido. Já os benefícios do sistema são os resultados pretendidos.

O custo-eficácia, em termos de um serviço de informação, refere-se aos gastos financeiros despendidos para alcançar um nível previamente determinado de eficácia. Por exemplo: custo da operação de fornecimento de um documento ao usuário; custo por questão respondida satisfatoriamente, custo da busca bibliográfica, naturalmente incluindo nos cálculos todos os passos das operações executadas. Em termos gerenciais, a relação pretendida é, sempre, reduzir os custos e aumentar a eficácia. Como sintetiza Lancaster (2004, p. 6): “Custo-eficácia, então, refere-se à otimização na alocação de recursos: quanto melhor a alocação de recursos, tanto melhor a qualidade do serviço (isto é, a eficácia) que se consegue com determinado volume de gastos”.

Numa avaliação por custo-benefício, os benefícios, que, na verdade são os resultados previstos, são confrontados com os custos de execução dos serviços, avaliando-se se a relação é compensadora. A otimização da

relação custo-benefício, a exemplo do modelo anterior (custo-eficácia) também ocorre pelo aumento dos benefícios, sem, contudo, aumentar os custos. Muitas vezes, os possíveis benefícios são intangíveis ou não podem ser expressos com valores concretos, o que dificulta uma avaliação transparente. Mais uma vez, fazendo uso de observações de Lancaster, destaca-se que é possível tentar demonstrar, num estudo com objetivos a longo prazo, que os benefícios de um serviço são maiores do que o custo de executá-lo.

Guinchat e Menou (1994, p. 460) classificam três tipos de indicadores com esta natureza, quais sejam: avaliação de eficácia, avaliação da relação custo-eficácia e a avaliação da relação custo-benefício:

Na avaliação de eficácia, procura-se determinar em que medida a unidade atingiu seus objetivos, isto é, satisfaz todos seus usuários. Na avaliação custo-eficácia, pesquisa-se qual a forma de funcionamento ao mesmo tempo mais econômica e mais eficaz. Na avaliação custo-benefício, procura-se conhecer que benefícios os usuários obtêm do funcionamento da unidade ou dos seus serviços e em que medida estes benefícios compensam os custos. (GUINCHAT; MENO, 1994, p. 460)

A avaliação, conforme Guinchat e Menou (1994, p. 461), deve ser realizada mediante princípios e metodologia da pesquisa científica, com explicitação de hipóteses, objetivos, definição dos fenômenos a serem analisados, coleta, análise e discussão dos dados e conclusões. Eles chamam a atenção para o fato de que podem ser aplicadas técnicas avançadas, como os modelos, a simulação e a pesquisa operacional, que é a "aplicação de métodos científicos e de técnicas de cálculo na organização das operações humanas". (GUINCHAT; MENO, 1994, p. 461)

A avaliação nos serviços de informação contempla, maciçamente, estudos de custo-eficácia, em que as variáveis – insumos, produtos, uso e usuários da informação ou dos serviços – interagem entre si, considerando que insumos primários são os recursos gastos; insumos secundários são, do tipo, a relação h/h (homem/hora); produtos são os itens produzidos ou serviços utilizados. Para estudos desta natureza, é preciso que haja medidas ou padrões previamente reconhecidos. No quadro que segue, Lancaster enuncia várias possibilidades de interrelacionamento entre estas variáveis.

Quadro 1: Medidas de insumo, produto e comunidade, e inter-relações entre elas.

Insumos	Produtos	Características da Comunidade
\$	Itens emprestados	Tamanho da população servida
Número de itens adquiridos	Itens consultados	Composição da população por idade, gênero, educação e outras características
Quantidade de pessoal	Questões formuladas	
Espaço ocupado	Buscas realizadas	
	Pessoas que freqüentam os programas da biblioteca	
Medidas de insumo/ comunidade	Produto/ Comunidade	Insumo/ Produto
\$ per capita	Circulação per capita	\$ por empréstimo
\$ por usuário registrado	Questões formuladas per capita	\$ por questão
Livros per capita	Visitas à biblioteca per capita	Usos por volume
Espaço per capita	Usuários registrados/ população servida	
Pessoal per capita		

Fonte: Lancaster (2004, p. 7)

A equação acima confirma, ainda, a afirmação de Lancaster (2004, p. 2) de que os organismos de documentação e informação têm a função de mediar o contato entre os recursos de informação disponíveis no sistema e o público-usuário, portanto, qualquer avaliação que envolva estes órgãos têm de contemplar este aspecto da mediação.

Em sua essência, o trabalho gerencial tem a finalidade de fazer com que as organizações operem com eficiência e eficácia e, neste sentido, o papel do gerente é aplicar meios que otimizem os processos, os recursos,

a equipe, enfim, os insumos e a engrenagem organizacional, maximizando sua capacidade de funcionamento e investindo na melhoria contínua e na qualidade dos serviços e produtos.

Neste sentido, a avaliação sistemática de todos os processos das organizações de informação e documentação é fundamental, na medida em que assegura a otimização na alocação dos recursos, permite prever e estimar os benefícios decorrentes dos serviços de informação prestados ao público-alvo, enfim, possibilita acompanhar e medir as mudanças na capacidade e uso dos serviços, objetivando corrigir falhas e promover a melhoria contínua.

Para saber tirar proveito destas vantagens, o gerente tem de, além de desempenhar bem as funções gerenciais, conhecer e saber usar os processos específicos da área de atuação da organização, tais como os processos de organização da documentação e de difusão da informação, a fim de decidir sobre a escolha e aplicação destes processos, participar de sua implementação e acompanhar cada passo da execução.

Segundo Maciel e Mendonça (2000, p. 55), algumas decisões que podem ser tomadas com base nos resultados da avaliação são :

- Alterar fluxos e rotinas de trabalho que não estejam se mostrando eficazes;
- Propor mudanças na estrutura organizacional, se esta não estiver compatível com os resultados que se pretende;
- Alterar planos, programas ou projetos, quando mudanças de políticas, estratégias ou ações estejam se fazendo necessárias;
- Avaliar a adequação dos recursos materiais, humanos e orçamentários durante o andamento das ações planejadas, propondo alterações;
- Alterar e reajustar objetivos e metas.

Vale reforçar, aqui, que a biblioteca, o arquivo, o centro de documentação, bem como todos os serviços de informação bibliográfica e documental são órgãos prestadores de serviço e, em órgãos desta natureza, a melhoria da qualidade deve ser promovida, prioritariamente, nas atividades que envolvem o usuário e que impactam diretamente no

ponto de satisfação de seu desejo, ou seja, o ponto nevrálgico da questão, é satisfazer as necessidades de informação do usuário. É emblemática a opinião de Santos sobre esta temática:

A participação do cliente nos processos de serviços faz com que o foco da melhoria da qualidade esteja nas atividades em que o cliente participa. Nos processos de serviços, os problemas são diretamente percebidos pelo cliente. Mesmo que a causa dos problemas esteja em atividades de apoio, o ponto de partida para a melhoria da qualidade em serviços está nas atividades que são percebidas pelo cliente. (SANTOS, 2000, p. 2)

Para promover a melhoria contínua na qualidade dos serviços de informação é recomendável que, na função de operações, utilize-se uma abordagem específica para as operações de serviços, considerando que a natureza da execução de serviços é diferente de manufaturamento/fabricação de produtos, principalmente no que toca à interação com o usuário; busque-se o aperfeiçoamento da gestão e dos métodos e técnicas dos processos de execução destes serviços; que o projeto já seja concebido dentro dos padrões de qualidade; que se proceda, sistemática e continuamente, à avaliação da execução das operações e processos de serviços.

Enfim, considerando o foco no usuário e a intensidade da prestação de serviços nos órgãos de informação, ouvindo a voz dos especialistas, tais como Lancaster (2004), Guinchat e Menou (1994), Maciel e Mendonça (2000) e Santos (2000), a partir de então procurar-se-á trazer à tona metodologias aplicadas à avaliação da qualidade nos serviços de informação documentária, privilegiando, contudo, o ciclo do PDCA (Plan-Do-Check-Analyze), considerando que todo o processo de avaliação da qualidade obedece à rota: planejar – controlar (acompanhar e avaliar) – corrigir, conforme explicitam, no texto abaixo, Merino Flecha e Travesí de Diego:

A través de técnicas de benchmarking y teniendo en cuenta que todo sistema de gestión de calidad requiere la realización consecutiva de tres procesos: planificar – controlar – mejorar!; se ha desarrollado un plan de actuación en el que además de relacionar las funciones de la institución y sus fines, se establecen las líneas estratégicas, los procesos, sus objetivos, las actividades necesarias para conseguir unos resultados. En cuanto a los indicadores de rendimiento, aún estamos estudiando cuáles pueden ser los más apropiados para poder evaluar el funcionamiento y proponer planes de mejora en un futuro. (MERINO FLECHA; TRAVESÍ DE DIEGO, s.d., s.p.)

BUSCANDO POR EFICIÊNCIA E QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

A qualidade é entendida como um recurso estratégico para um bom desempenho organizacional. Assim, os organismos de informação têm se beneficiado da aplicação da gestão pautada pelos elementos de qualidade e sistema da qualidade, visando à melhoria contínua de suas atividades e ao incremento de benefícios a seus clientes.

Nesta direção, o sistema ISO 9001, os programas ligados aos prêmios de qualidade, o modelo EFQM e aqueles específicos para os organismos de informação como o ANECA, LibQual, Servqual e, mais recentemente, os testes de usabilidade de Jacob Nielsen e Rosenfeld para atender aos serviços virtuais, detalhados adiante, têm sido usados por profissionais de informação que buscam prestar serviços de qualidade a seus clientes.

Em ambiente de organismos de informação, qualidade pode ser definida segundo Brophy (apud REY, 2008, s.p), como “El ajuste más cercano a las necesidades de los usuarios que permiten los recursos existentes”.

A qualidade em serviço, segundo o modelo conceitual de Parasuraman, Berry e Zeithmal, (apud REY, 2008, s.p.), pode ser assim entendida: “El servicio busca satisfacer al usuario disminuyendo la diferencia entre la valoración del servicio que espera recibir y la valoración del servicio que finalmente reciben Expectativa –Recibido”

A fim de atender, eficientemente, os usuários de um determinado sistema de informação, este deve se basear nos conceitos pregados por Gestão da Qualidade, atualmente mais do que justificada por estudos administrativos. A seguir, busca-se esclarecer quais são esses conceitos.

Segundo Shaughnessy (1987 apud VERGUEIRO; CARVALHO 2000, p. 3) um dos fatores fundamentais para a gestão da qualidade em organismos de informação é o foco no cliente. O autor enfatiza, dizendo que “[...] à medida que o conhecimento sobre a dimensão dos serviços aos clientes aumenta, passa-se a conhecer os critérios que estes utilizam como julgamento, chegando aos demais requisitos indicados”

Os critérios de julgamento retrocitados referem-se aos indicadores utilizados pelos usuários para aferir a sua satisfação, ou não, com os serviços prestados pelos organismos de informação.

Para se manter um serviço de qualidade faz-se necessário que se conduza a avaliação periódica dos serviços prestados e, a partir dos dados coletados, implemente ações que garantam a melhoria contínua, visando a manter, não somente a relação custo-benefício positiva no desenrolar dos processos da organização, mas, principalmente, a satisfação e a fidelidade dos clientes.

Falando-se de fidelidade de clientes, destaca-se aqui um alerta dado por Wehmeyer, Auchter, Hirshon (1996 apud VERGUEIRO; CARVALHO, 2000, p. 4) sobre a concorrência:

[...] o desenvolvimento de esforços para granjear uma reputação de eficiência e preocupação junto aos clientes é iniciativa importante para garantir o reconhecimento institucional, uma vez que a ausência de um competidor direto não significa que os clientes irão automaticamente desenvolver a lealdade.

Principais Métodos e Modelos para Avaliação da Qualidade em Organismos de Informação

Todos os produtos e serviços desenvolvidos e prestados por uma unidade documentária devem ser constantemente avaliados. A avaliação de um serviço, segundo Dias e Pires (2004, p. 34),

[...] é um processo mediante o qual colhe-se e interpreta-se, formal e sistematicamente, a informação pertinente sobre suas atividades, permitindo produzir juízos de valor a partir dessas informações e tomar decisões condizentes para manter, projetar, reformar ou eliminar partes de atividades ou sua totalidade, quando for o caso.

Em busca da melhoria contínua, nesse contexto, consideram-se qualidade e avaliação como elementos indissociáveis.

Lancaster pondera sobre os custos de uso do sistema de informação, levando em conta tanto os gastos do sistema, quanto os do usuário:

Os custos são bastante concretos, desde que se cogite apenas em termos monetários[...] Aliás o custo de operação de um serviço de informação pode ser bem pequeno quando comparado com o custo de usá-lo. Para

certos objetivos da avaliação, uma análise realista do custo de um serviço de informação deveria levar em conta todos os custos, inclusive aqueles em que incorrem os usuários. (LANCASTER, 2004, p. 5)

Essa aceção de avaliação de Lancaster é procedente, uma vez que seria uma falácia dizer que o tempo que se gasta usando os serviços de informação não têm custo. Segundo ele, “[...] o tempo do usuário não é grátis, pelo menos quando considerado no contexto mais amplo da sociedade como um todo”.

Há muitas finalidades pelas quais os gestores de unidades documentárias pretendem fazer uma avaliação dos serviços oferecidos. Ainda de acordo com Lancaster, “[...] uma delas é simplesmente estabelecer uma espécie de “escala” para mostrar em que nível de desempenho o serviço está funcionando no momento.”

Para que a avaliação tenha sucesso, deve ser realizada com a aplicação de metodologia adequada e, conforme Gimeno Perelló (2008, p. 76), metodologia de avaliação da qualidade é um conjunto de métodos que segue uma investigação, análise ou estudo, com o objetivo de determinar, na aceção deste trabalho, o nível ou grau de adequação dos serviços ou produtos ofertados à qualidade estabelecida.

Quaisquer que sejam as aceções de método, todas se aplicam ao propósito quando se for proceder à execução de um plano de avaliação da qualidade, utilizando-se de um método.

De acordo com Gimeno Perelló, as aceções de método, aplicáveis na avaliação da qualidade, são:

1. Um método de avaliação da qualidade é um modo de dizer ou fazer, ordenadamente, o processo do plano de avaliação;
2. É um modo de agir ou proceder, hábito ou costume que cada um tem de ver o mundo. Neste caso, é um modo de fazer, proceder ou executar as tarefas responsáveis pelo desenvolvimento do plano de avaliação;
3. O método do plano de avaliação será uma tarefa que determina os elementos de uma ciência ou arte, que, neste caso, é a técnica ou procedimento de executar o processo de avaliação;

4. É o procedimento que se segue nas ciências para encontrar a verdade e transmiti-la; como tal, é o resultado final do processo, quer dizer, a determinação de pontos fortes, deficiências e melhorias. (GIMENO PERELLÓ), 2008, p. 76).

Toda metodologia de avaliação da qualidade deve ter como condição *sine qua non* a utilização de normas e procedimentos. Conforme Arriola Navarrete (2006, p. 21) afirma, “[...] la normalización es la actividad que establece con respecto a problemas actuales o potenciales, disposiciones de uso común y continuado, dirigidas a la obtención del nivel óptimo de orden en un contexto dado.”

Pode-se dizer que, na prática, esta atividade consiste na elaboração, difusão e aplicação de normas. Ainda vale afirmar que a normalização oferece ao sistema de gestão da qualidade, importantes benefícios, ao facilitar a adaptação dos produtos, processo e serviços ao fim a que se destinam, prevenindo, assim, obstáculos aos serviços dos organismos de informações aqui tratados e facilitando a cooperação tecnológica.

De acordo com a International Organization for Standardization. ISO 9001/2000 , normalização

[...] é a atividade própria para dar soluções de aplicação repetitiva, a problemas que advêm, essencialmente, de esfera da ciência, da técnica e da economia, com vistas à obtenção de um grau considerado ótimo, num dado contexto. Se manifesta, geralmente, pela elaboração, publicação e pela aplicação das normas (INTERNATIONAL.....ISO 9001/2000)

Como visto anteriormente, a atividade de normalização consiste na elaboração, difusão e aplicação de normas, com o intuito de se evitar desvios e se manter uma padronização dos serviços.

As orientações normativas podem ser de diferentes tipos, dependendo do organismo que as tenha elaborado. De acordo com Gimeno Perelló, (2008, p.78), numa classificação tradicional de normas, têm-se três níveis, a saber: normas nacionais; normas regionais; normas internacionais.

Vale acrescentar um quarto nível, ou seja, as normas empresariais, sobre as quais a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) esclarece, dizendo:

“[...] a normalização na empresa representa um nível muito importante, sendo em certos aspectos o de maior peso, por ser neste nível que as

maiores economias são feitas. Todas as empresas, quer sejam pequenas ou grandes, devem ter normas próprias e um órgão para fazê-las e revisá-las. (ASSOCIAÇÃO., 1994, p.83)

As normas empresariais ou internas espelham o conhecimento produzido pelas organizações empresariais; é uma maneira de se registrar o conhecimento gerado por meio de seus diversos processos. Assim, ao elaborar normas, as empresas estão aplicando a gestão do conhecimento e garantindo um estoque de conhecimento que lhes dará maior competitividade.

Metodologias e Modelos de Avaliação da Qualidade

Embora se observe na literatura sobre avaliação da qualidade em organismos de informação referências indiscriminadas aos vocábulos metodologia e modelo, atribuindo-lhes a mesma acepção e uso, neste trabalho, adotar-se-á significados diferenciados, considerando-se metodologia como geradora de possibilidade de criação de modelos múltiplos e modelo, como um protótipo, a ser aplicado como exemplo, ou norma, a ser reproduzido. Portanto, há uma hierarquia entre os dois vocábulos. Do ponto de vista científico, metodologia é o estudo dos métodos, da teoria e epistemologia do conhecimento, além de ser o conjunto dos métodos e procedimentos metodológicos aplicados em uma investigação científica; "A metodologia é como uma arma de busca, caçada aos problemas e destruição de erros, mostrando-nos como podemos detectar e eliminar o erro, criticando as teorias e as opiniões alheias e, ao mesmo tempo, as nossas próprias". (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 73). Modelo é uma representação do real, mas não a realidade propriamente dita, e pode ser aplicado como o método ou parte dele. Sayão assim se posiciona sobre o assunto:

Dessa forma um modelo é uma criação cultural, um 'mentefato', destinada a representar uma realidade, ou alguns de seus aspectos, a fim de torná-los descritíveis qualitativa e quantitativamente e, algumas vezes, observáveis. A existência de modelos jaz na impossibilidade cultural de descrever os objetos com perfeição, esgotando as possibilidades de sua observação. (SAYÃO, 2001, p. 83)

Visando à ampliação do entendimento, apresenta-se um exemplo prático de ambas as terminologias, a saber: pode-se citar como

metodologia de avaliação da qualidade, a norma ISO 9001 e como modelo de avaliação, o modelo Servqual, que serão detalhados adiante.

Há várias metodologias utilizadas para a avaliação da qualidade em organismos de informação. Relacionam-se a seguir aquelas mais empregadas, tanto em bibliotecas públicas, como universitárias e especializadas, assim, como em arquivos:

- ISO Série 9000: conjunto ou série de normas surgidas em 1987, destinadas, fundamentalmente, para sistemas de gestão integral da qualidade ou gestão da qualidade total (TQM). A série se compõe de normas de aplicação de diferentes segmentos da gestão da qualidade, tanto industrial como de serviço.
- EFQM – uma metodologia de avaliação da qualidade mais utilizada na Europa, em diferentes âmbitos. Foi concebida pela European Foundation for Quality Management (EFQM). Poder-se-ia dizer que a EFQM é a rival da ISO na Europa.

Quanto aos modelos, segundo Freitas e colaboradores (2008, p. 89), nas últimas décadas, muitos modelos de avaliação de qualidade em organismos de informação, notadamente bibliotecas, têm sido desenvolvidos com o intuito de mensurar a qualidade de serviços, considerando o cliente como foco principal destas avaliações. Dentre os modelos, apresentam-se: o dos *5 gaps*; o ServQual, o Servperf.

Além dos modelos citados, destaca-se, segundo Gimeno Perelló (2008, p. 95) o da ANECA – *Agencia Nacional de Evaluación de La Calidad y Acreditacion*: que contém um guia de avaliação das bibliotecas espanholas; e o modelo LibQual, ferramenta de avaliação da qualidade para bibliotecas, baseado no ServQual, adaptado em 2000 pela Universidade A&M do Texas, em colaboração com a ARL (Association of Research Libraries)

Em termos da realidade brasileira, no que tange à avaliação de bibliotecas universitárias, pode-se citar o modelo do INEP. Segundo Lubisco (2009, p. 12), embora esses indicadores tenham sido aplicados na avaliação das bibliotecas das IES, eles não são suficientes e de todo adequados para avaliar as bibliotecas universitárias. Desse modo, Lubisco propõe um novo modelo a partir da análise do modelo INEP e outros modelos de referência adaptados à realidade brasileira. No novo modelo proposto pela referida professora, as mudanças foram de natureza estratégico-conceitual e de estrutura.

As metodologias para avaliação de qualidade apresentadas podem ser aplicadas a qualquer tipo de organismo de informação. Entretanto, todos os modelos indicados possuem características próprias e foram criados para serem aplicados na avaliação de bibliotecas. Embora sejam também aplicáveis aos arquivos, ainda inexistem um modelo adequado para avaliá-los, tanto na dimensão de seus processos, como nos serviços prestados aos usuários.

Deste modo, a partir do presente artigo, sugere-se a criação de um modelo, o qual poderia ser denominado de ArqQual, com atributos, características e critérios voltados aos serviços desenvolvidos e prestados pelos arquivos.

Embora ambas as unidades documentárias – bibliotecas e arquivos – lidem com informação, cada uma tem suas especificidades no que se refere aos princípios que conduzem sua missão, finalidades e procedimentos.

Estas diferenças são reconhecidas por Freitas, Bolsanello e Viana (2008, p. 89), quando dizem que: “Apesar da existência de tais modelos, estes geralmente apresentam uma abordagem genérica, sendo essencialmente necessário adaptá-los para a natureza do serviço a ser avaliado”.

Outro viés que deve ser considerado é que, devido à existência de aplicação intensa das TICs utilizadas pelas unidades de informação para agilizar seus processos, principalmente aqueles voltados à difusão da informação e do conhecimento, faz-se necessária a utilização de modelos adequados para avaliar os serviços ditos virtuais. Como exemplo de tais serviços, citam-se aqueles denominados de portais, *sites*, através dos quais são disponibilizados os serviços prestados pelas unidades de informação.

Como resposta a essa necessidade, isto é, um modelo para avaliação de tais serviços, apresenta-se a usabilidade como uma medida de avaliação da qualidade.

Segundo Nielsen (2007), um dos principais estudiosos sobre este tema, a usabilidade [...] “é uma medida da qualidade da experiência do usuário ao interagir com alguma coisa - seja um site na Internet, um aplicativo de software tradicional, ou outro dispositivo que o usuário possa operar de alguma forma”

O modelo proposto por Nielsen (1993, p. 26) apresenta cinco atributos da usabilidade, quais sejam:

1. Facilidade de aprendizado: o usuário rapidamente consegue explorar o sistema e realizar suas tarefas;
2. Eficiência de uso: tendo aprendido a interagir com o sistema, o usuário atinge níveis altos de produtividade na realização de suas tarefas;
3. Facilidade de memorização: após um certo período sem utilizá-lo, o usuário não-frequente é capaz de retornar ao sistema e realizar suas tarefas sem a necessidade de reaprender como interagir com ele;
4. Baixa taxa de erros: o usuário realiza suas tarefas sem maiores transtornos e é capaz de recuperar erros, caso ocorram;
5. Satisfação subjetiva: o usuário considera agradável a interação com o sistema e se sente subjetivamente satisfeito com ele.

Esses atributos apontados por Nielsen podem ser comparados às medidas de eficácia, eficiência e satisfação da ISO 9241-11 (1998) e sem dúvida, das facilidades de uso defendidas por Rosenfeld. Na verdade, todos esses conceitos estão interrelacionados e podem ser medidos e observados em diferentes contextos, uma vez que a percepção do usuário nunca será igual.

Ressaltando a preocupação com o usuário, destaca-se a definição de usabilidade de McGregor (2004), autor de *developing user-friendly macromedia flash content*, que afirma: “[...] usabilidade é pensar no usuário no início, no fim e sempre”. Ele insiste em três palavras-chave que, para ele, são a razão da existência da usabilidade: simplicidade, facilidade e usuário.

Aspectos de inspeção da usabilidade

O grau com que o usuário consegue realizar uma tarefa é medido pelos itens: funcionalidade correta, eficiência de uso, facilidade de aprendizagem, facilidade de lembrar, tolerância a erro e satisfação subjetiva.

Métodos de Inspeção

- Avaliação heurística
- Revisão de *guidelines*

- Percurso pluralístico
- Inspeções de consistência
- Inspeções de standards
- Percurso cognitivo

Regras Básicas de Usabilidade na WEB

- Clareza na arquitetura da informação
- Facilidade de navegação
- Simplicidade
- A relevância do conteúdo
- Manter a consistência e o padrão
- Tempo suportável
- Foco nos usuários

Afinal, usabilidade diz respeito aos aspectos de eficiência e eficácia no uso de aplicações. Eficiência estaria relacionada ao grau de capacidade de executar as funções ou operar a aplicação; eficácia seria o efeito da operação. Isto é, além de conseguir operar, também é importante que a operação traga algum resultado positivo ou um benefício. Em se tratando de qualidade, a satisfação do usuário estaria aí atendida.

DOIS EXEMPLOS CONCRETOS

Exemplo 1

Apresenta-se, a seguir, uma aplicação, versando sobre a avaliação de sistemas de recuperação da informação (SRI), que foi praticamente compilado, com poucas adaptações, de Guinchat e Menou (1994, p. 325-332)

A avaliação de um SRI consiste em medir os diversos parâmetros que exprimem sua capacidade de recuperar os registros de recursos informacionais nele armazenados, a partir da demanda do usuário, que lhe é formulada mediante uma pergunta/ou estratégia de busca.

A pergunta feita ao sistema suscita uma resposta e a primeira informação a ser levantada é sobre o grau de eficácia do sistema na

resposta: – a resposta foi tão completa, exaustiva, pertinente quanto o desejado pelo usuário?

A segunda informação a colher é sobre o custo desta eficácia, ou seja, a avaliação do custo-eficácia: – Em que condições é possível reduzir o custo e aumentar a eficácia da resposta dada pelo sistema?

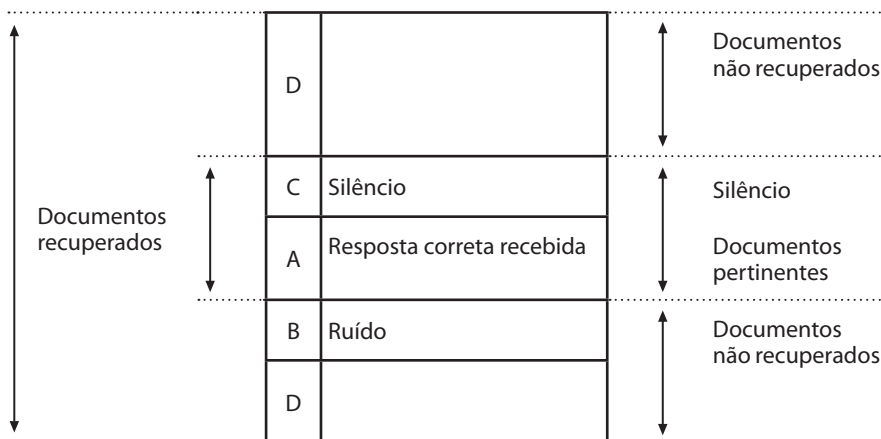
A terceira informação a ser levantada é se as vantagens obtidas por intermédio deste serviço de recuperação da informação justificam o seu custo. É a avaliação de custo-benefício.

As medidas de eficácia de um SRI são: o índice de precisão e o índice de revocação do sistema.

- O **índice de precisão ou pertinência** corresponde ao percentual de referências bibliográficas comparado com o total de referências fornecido pela busca bibliográfica. “Por exemplo, se uma pesquisa recupera 40 referências, das quais 15 são pertinentes, a taxa de precisão é de 15/40, ou seja, de 37,5%. Os documentos não-pertinentes recuperados representam o ‘ruído’”.
- O **índice de revocação** corresponde ao percentual recuperado de referências bibliográficas pertinentes ao interesse do usuário comparado ao número total de referências pertinentes ao assunto de interesse do usuário, indexadas no sistema. “Se, por exemplo, em uma base de dados de 100 referências, 20 respondem a uma questão, mas o sistema recupera somente 15, omitindo cinco, o índice de revocação é de 15/20, ou seja, 75%. Os documentos pertinentes que não foram recuperados constituem o ‘silêncio’”.

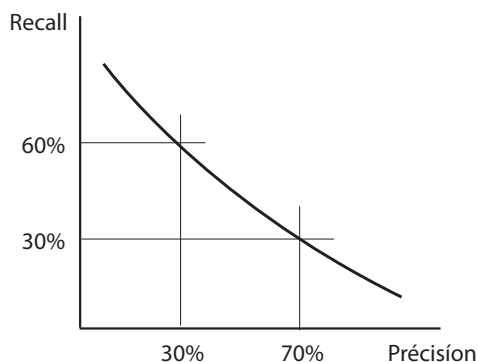
Revocação e precisão são qualidades inversamente proporcionais, ou seja, quanto mais precisa for a pesquisa bibliográfica, menor é a possibilidade de que ela tenha recuperado os documentos descritos com termos mais genéricos, mas que podem ter relação com o assunto que está sendo pesquisado. Assim, a revocação diminui e o silêncio aumenta. Ao contrário, quanto menos precisa for a estratégia de busca, ou seja, a pergunta enviada ao sistema, maior a capacidade de revocação e menor a precisão, tendo em vista que a possibilidade de recuperar material informacional não-pertinente aumenta, o que proporciona o aumento da imprecisão e do ruído. (Ver Figura 4)

Figura 4: Principais parâmetros de avaliação de um sistema de pesquisa



Fonte: Guinchat e Menou (1994, p. 326).

Figura 5: Curva de desempenho



Fonte: Guinchat e Menou (1994, p. 326).

As outras medidas de eficácia relacionadas com a busca e recuperação de informação em um SRI são:

A **rejeição** – a proporção de referências ou de documentos não-pertinentes recuperados comparados com o número total de material não-pertinente existente no sistema.

A **seletividade** – é o percentual de documentos não pertinentes eliminados comparado com o conjunto de documentos não-pertinentes existentes no sistema.

Estes dois indicadores – rejeição e seletividade – indicam a capacidade do sistema de limitar o ruído.

Especificidade – é a proporção de documentos pertinentes comparado com o conjunto de documentos. Este fator influencia diretamente a pesquisa, na medida em que, quanto mais documentos fora do assunto que está sendo pesquisado o sistema tiver, mais aumentam as possibilidades de ruído e de silêncio.

O **tempo da resposta** – é o intervalo decorrido entre o envio da pesquisa ao sistema e a realização da pesquisa, com o envio da resposta. Se o sistema tem índices de revocação e de precisão de qualidade igual; quanto mais curto for o tempo de resposta, mais satisfatório é o sistema.

O **esforço do usuário** – é o tempo que ele passa fazendo a pesquisa propriamente dita ou negociando com o sistema e ainda o tempo que ele passa selecionando os documentos, separando os documentos pertinentes dos não-pertinentes; quanto menor for o esforço do usuário nesta atividade, mais satisfatório é o sistema.

A **cobertura** – é a proporção de documentos incluídos na base de dados que se refere ao assunto solicitado. Ainda que excepcionalmente o índice de revocação seja 100%, dificilmente a base de dados terá todos os documentos existentes sobre um determinado assunto. Se ela tiver 50% dos documentos existentes sobre o assunto em pauta, o que é difícil de determinar com segurança, a pesquisa estará 50% completa.

A **novidade** – é a proporção de documentos recuperados que não são do conhecimento anterior do usuário. Quanto mais elevado for este índice, mais o sistema cumpre seu papel fundamental de manter o usuário informado. Este critério é muito útil para as pesquisas em andamento.

Os métodos de avaliação de desempenho do sistema são selecionados de acordo com o tipo de sistema, seus objetivos e as condições em que é feita a avaliação.

Observa-se que a pertinência é uma noção controvertida, pois exprime o julgamento pessoal do usuário, cujo fundamento nem sempre é explícito. Contudo, é este julgamento que determina a satisfação do usuário.

Os padrões de eficácia, a serem estabelecidos como parâmetros de julgamento do desempenho do SRI, são todos estes indicadores descritos, respeitando-se os graus de relevância demonstrados por eles no processo de busca e recuperação da informação solicitada pelo usuário. Ou seja, os padrões de eficácia são os melhores níveis atingidos pelos indicadores revocação, precisão, especificidade, tempo de resposta, etc., enfim, todos estes itens de medida de desempenho do sistema enunciados no exemplo.

Exemplo 2

O exemplo apresentado a seguir é a compilação de uma aplicação construída por Souza (2010), em um trabalho de pesquisa experimental.

Diz respeito à avaliação do portal da Biblioteca Virtual em Saúde – BVS, mantida pelo Ministério da Saúde, do Brasil, mediante a aplicação do modelo proposto por Nielsen (1993, p. 26), que estabelece atributos de usabilidade para medir a qualidade no que se refere à satisfação do usuário.

USABILIDADE DO WEB SITE DA BVS-SP BRASIL

Observação de alguns aspectos de usabilidade do *web site* da BVS, conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 6: Tela principal da BVS-SP, Brasil



Fonte: Biblioteca Virtual de Saúde Pública

Aspectos de usabilidade verificados na BVS-SP-Brasil:

a) Designer (1*) – (Clareza na arquitetura)

A página principal da BVS-SP Brasil teve seu *design* atualizado no final de 2009. Essas modificações buscaram modernizar e facilitar o seu uso. Apesar das alterações realizadas, ela apresenta alguns problemas em seu *design*.

É possível perceber seu *design* simples, não havendo presença de grandes imagens em movimento que poderiam dificultar a abertura da página principal, embora o excesso de ícones cause uma poluição visual desnecessária, comprometendo uma boa visualização.

O conteúdo é subdividido em 11 categorias, ao longo da sua página principal. A disposição do conteúdo é organizada de maneira confusa, pouco se percebe uma hierarquia de prioridades nas categorias, dificultando em primeiro momento a compreensão do *web site*.

Um fator extremamente positivo é a não existência dos *banners* que irritam os usuários e terminam por distraí-los do objetivo no uso do *web site*.

O *design* mal elaborado não só pode afetar no surgimento de dificuldades na utilização das buscas, quanto pode inibir ou até mesmo afastar o usuário da pesquisa.

b) Barra de rolagem (2*) – (Facilidade de Navegação)

A barra de rolagem é uma ferramenta que amplia as possibilidades de espaço do *web site*. Ela precisa ser notada para que possa exercer essa importante função. Na figura 6, observa-se a barra de rolagem realizando a função com perfeição, com uma cor diferenciada de fácil visualização, atendendo a todos os requisitos de usabilidade.

c) Menu – (Facilidade de Navegação)

O *web site* da BVS-SP Brasil, estranhamente, não apresenta um *menu*, ferramenta navegacional muito importante na organização e utilização de um *web site*. A ausência desta importante ferramenta dificulta a navegação do usuário, sobrecarregando a interface da página com informações que poderiam estar agrupadas.

d) Onde clicar (3*) – (Facilidade de Navegação)

O aspecto da clicabilidade é fato importante a ser percebido. Quando não se deixa claro onde é clicável em um *web site*, o usuário encontra dificuldades para acessar o que procura. A página principal da BVS-SP Brasil permite ao usuário uma grande variedade de opções para clicar; todos os ícones remetem a um outro ambiente e a grande maioria das palavras ou frases também.

Percebe-se por este fato grande exagero na quantidade de opções de clics, provavelmente para suprir a ausência de um *menu* como já foi dito anteriormente.

e) Simplicidade

Os efeitos devem ser evitados, permitindo ao usuário tranquilidade na busca das informações e/ou serviços desejados. A imagem da tela principal da BVS-SP Brasil, na figura 6, demonstra claramente a ausência de efeitos que poderiam confundir o usuário.

f) Relevância do conteúdo

Quando questionado em relação à qualidade e usabilidade de um *web site*, geralmente o usuário relaciona a resposta à qualidade e relevância do conteúdo. Neste quesito, a BVS-SP Brasil é bastante

eficiente: os artigos, teses e dissertações disponibilizadas gratuitamente são produzidos por grupos/autoridade em cada área da saúde, além de terem sofrido uma avaliação criteriosa de cada conteúdo disponibilizado.

g) Tipografia: leitura e legibilidade (4*)

A legibilidade é entendida pela facilidade, ou não, de os usuários visualizarem as informações disponibilizadas. Se as pessoas não conseguirem realizar a leitura do conteúdo facilmente, este *web site* estará condenado ao fracasso.

Na BVS-SP Brasil, a fonte das letras poderia ser maior, ela pode dificultar a leitura. Poderia existir uma opção para a ampliação da fonte e modificação da cor da página, permitindo ao usuário a opção do tamanho da fonte ou das cores no momento da visita.

h) Ajuda ao usuário (5*) (Foco no Usuário)

Um bom *web site* deve ser autoexplicativo e não necessitar de outros tipos de esclarecimentos, embora a possibilidade de utilização de auxílio ao usuário pode ser bem-vinda.

A BVS-SP Brasil não oferece auxílio ao usuário, muitas vezes necessário para esclarecimentos de dúvidas, pois, a disposição das informações podem parecer confusas. O que existe é um tímido e escondido *link* para contato, que na maioria das vezes passa despercebido, por seu tamanho e sua cor.

A TÍTULO DE CONCLUSÃO

Esta se mostrou uma oportunidade de visitar conceituados especialistas da TGA, como Maximiano (2007) e Chiavenato (2003) e outros que se ocuparam em aplicar os princípios da Administração nas organizações e serviços de informação, a exemplo de Lancaster (2004), Guinchat e Menou (1994), Santos (2000), Maciel e Mendonça (2000), Vergueiro e Carvalho(2000), Arriola Navarrete(2006), Gimeno Perilló(2005) e Jacok Nielsen (1993 e 2007), além dos já anteriormente citados. Deste modo, este capítulo está eivado de conceitos, ideias, princípios enunciados por tais autores, sobretudo porque, no âmbito dos processos gerenciais, muitos dos procedimentos são regras prescritas, que oferecem pouca condição de diversificação. O que se tentou, na verdade, foi sistematizar

e reunir conceitos intrinsecamente relacionados e, sobretudo, apreciar a aplicação de tais princípios e processos na gestão de bibliotecas, arquivos e qualquer outra unidade de informação documentária e bibliográfica.

Do ponto de vista da avaliação, concorda-se com o pensamento de Geisler (2000 apud ROZADOS, 2005, p. 61), que medir fenômenos, processos, atividades no campo das ciências sociais e da administração é muito complicado, porque envolve pessoas, cujo comportamento é complexo e indefinido, e fatos sociais, políticos, econômicos, que são imprecisos e imprevisíveis.

No entanto, há que se tentar, porque o controle, o acompanhamento e a avaliação são os processos da gestão que monitoram a execução do planejamento e, por tabela, mantêm, em constante vigilância, o desempenho da organização, corrigindo a tempo os desvios, que podem prejudicar seu percurso na direção do cumprimento da missão, objetivos e metas instituídos.

Neste sentido, como foi explanado no texto, é preciso que o planejamento, a organização, a execução e o controle sejam praticados como atividades sistêmicas e sistemáticas, num processo contínuo de avaliação e retroalimentação, de modo a garantir a melhoria contínua da qualidade dos processos e dos resultados, que, no caso específico das unidades de informação, são representados pela prestação de serviços aos usuários.

Nesta conjuntura, os padrões e indicadores são instrumentos de primeira linha; os primeiros, porque são os parâmetros para comparação/avaliação; os segundos, porque são os instrumentos de medição, e medir é meio para comparar/avaliar.

Enfim, como ressaltam Guinchat e Menou (1994, p. 460), “a avaliação das atividades de informação não é um exercício teórico gratuito”, mas, pelo contrário, tem o objetivo preciso e funcional de revelar as fraquezas da unidade de informação e de seus serviços para corrigi-las, melhorando continuamente a condição de trabalho do profissional, a prestação de serviço ao usuário e o desempenho organizacional.

Por isso, a avaliação não pode ser praticada, esporadicamente, apenas para avaliar serviços pontuais, mas como integrante do último processo gerencial – o controle – cuja função, como já foi dito, é regular, sistematicamente, em todo o processo administrativo. Reforça-se,

portanto, a ideia de que a avaliação deve ser adotada em todos os passos de funcionamento das unidades de documentação e informação.

REFERÊNCIAS

ABNT; INTER. **NBR ISO 9001:2000**. Sistema de gestão de finalidade: requisitos. São Paulo; 2000.

ALONSO ARÉVALO, Julio; MARTIN CERRO, Sonia. Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información. In: Jornadas de Bibliotecas Universitarias de Castilla y Leon, 3,16-17 nov. 2000, Burgos-Espanha. 3v. (Publicado). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10760/4963> Acesso: 12 maio de 2011.

ARRIOLA NAVARRETE, Oscar. *Evaluación de bibliotecas: um modelo desde La óptica de los sistemas da gestión de calidad*. Buenos Aires: Alfagrama, 2006, 128 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Objetivos e princípios da normalização. Rio de Janeiro: ABNT, 1994, 135 p.

BELLUZZO, R.C.B. *Gestão de bibliotecas*. Florianópolis: UDESC, 2005. Trabalho inédito.

CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. *Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias*. Fortaleza: UFC/ABDF, 1981.

CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. *Estatísticas e padrões para o planejamento e a avaliação de bibliotecas universitárias*. Brasília: [s.n.], 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7ed. rev. atual. Rio de Janeiro : Elsevier; Campus, 2003.

DIAS, Maria Matilde Kronka, PIREZ, Daniela. Usos e usuários da informação. São Carlos: EdUFSCAR, 2004, 48p (Série apontamentos)

FREITAS at al. *Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual*. Ci. Inf., Brasília, v.37, n.3, p.88-102, set/dez. 2008.

GIMENO PERELLÓ, Javier. Evaluación de La calidad em bibliotecas: compromiso com lo público, Buenos Aires, Alfagrama, 2008, 464 p.

GUINCHAT, Claire; MENU, Michel. *Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação*. Brasília: IBICT, 1994.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Norma ISO 9001/2000. Sistema de Gestão da Qualidade: requisitos.

- INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION (ISO) . Norma ISO 9241-11/1998. Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (VDTs) -- Part 11: Guidance on usability. Genebra, 1998
- LANCASTER, F.W. Avaliação de Serviços de Bibliotecas. Brasília, Briquet de Lemos, 2004, 356 p.
- LUBISCO, Nidia Maria Lienert. A biblioteca universitária no processo de “avaliação das condições de oferta” dos cursos de graduação pelo MEC: o caso da UFBA. 2001. 291 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Bahia, 2002.
- LUBISCO, Nidia Maria Lienert. La evaluación en la biblioteca universitária brasileña: evolución y propuesta de mejora. 2007. 405 p. Tese (Doctorado en Documentación) – Universidad Carlos III de Madrid.
- McGREGOR, Chris. *Developing user-friendly macromedia flash content*. 2004. Disponível em: <http://evolt.org/Developing_UserFriendly_Flash_Content#l_1. > Acesso em: 05 de maio de 2011
- MACIEL, Alba; MENDONÇA, Marília A. R. *Bibliotecas como organização*. Rio: Interciência; Niterói: Intertexto, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 5.ed., São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à administração*. 6ed. rev. e ampl., São Paulo : Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3ed. rev. e ampl., São Paulo : Atlas, 2002.
- MERINO FLECHA; TRAVESÍ DE DIEGO. Plan estratégico de actuación del Archivo General de Castilla y León. Disponível em: www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/142/.../Carlos_Travesi_word_09.doc? Acesso em 10 out. 2010
- NIELSEN, Jacob. *Usability Engineering*, , San Francisco, CA: Morgan Kaufman, 1993, 351 p.
- NIELSEN, Jakob; HOA, Loranger. Usabilidade na web. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 396 p.
- PAES, Marilena Leite. *Arquivo: teoria e prática*. 3ed. rev. amp. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- RAMOS, Maria Etelvina Madalozzo. *Padrões como instrumento de avaliação e qualidade em bibliotecas universitárias*. Disponível em: www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/94.a.pdf Acesso em: 11 nov. 2010.
- REY, Carina. Carta de Serviço como ferramenta para a qualidade. In: SEMINÁRIO AVALIAÇÃO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA (2008): Salvador, EDUFBA, 2009, 56p.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, jul./dez. 2005. Disponível em: www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=169. Acesso em: 11 nov. 2010.

SANTOS, Luciano Costa. *Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2000. 110p. Disponível em: www.lgti.ufsc.br/public/luciano.pdf. Acesso em: 20 out. 2010.

SAYÃO, Luís Fernando. Modelos teóricos em ciência da informação – abstração e método científico. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, 1, p. 82-91, jan./abr., 2001.

SEMINÁRIO AVALIAÇÃO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA (2008). Salvador: EDUFBA, 2009, 56p.

SOUZA, Alessandro Santana de. *Biblioteca virtual de saúde: estudo de caso*. (monografia apresentado ao Curso de Especialização em Engenharia e Gestão da Informação e do Conhecimento). ICI/UFBA. (orientador; Sérgio Franklin), 2010.

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma de. Indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras: o ponto de vista dos clientes. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação, 19, Porto Alegre, data. *Proceedings*. Porto Alegre: PUCRS, 2000.

A BUSCA DA QUALIDADE NO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA USP

*evolução e perspectivas*¹

Waldomiro Vergueiro²

Telma de Carvalho³

INTRODUÇÃO

A preocupação com a melhoria da qualidade em serviços de informação é uma das marcas das duas últimas décadas do século passado. No mundo inteiro, unidades de informação de todas as áreas se engajaram na busca de implementação da qualidade em seus processos de trabalho, almejando atingir a excelência na atuação e melhor satisfação de seus clientes. Essa tendência, iniciada nos países mais desenvolvidos, aos poucos se espalhou para outras partes do mundo, atingindo muitos países em desenvolvimento. O Brasil não ficou alheio a essas influências mundiais, com muitas bibliotecas respondendo de forma entusiasta aos desafios da qualidade. No Estado de São Paulo, especificamente, as universidades públicas tomaram a dianteira nesse processo, com resultados bastante positivos. Entre essas universidades, destaque especial merecem as iniciativas desenvolvidas pelo Sistema Integrado

1 Conclusão: março de 2009.

2 Mestre em Ciências da Comunicação, Doutor em Ciências da Comunicação, Livre Docente em Ciência da Informação e Professor Titular, Universidade de São Paulo.

3 Doutora em Biblioteconomia.

de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (USP), que, desde sua criação, na década de 1980, implementou ações e projetos de melhoria da qualidade de seus serviços e produtos. Este artigo busca refletir sobre essas experiências, traçando um panorama histórico da evolução das preocupações com a qualidade nesse ambiente de ensino universitário, com especial ênfase nos últimos cinco anos, bem como analisando as perspectivas para o desenvolvimento e aprimoramento das aplicações já realizadas.

A CONSTITUIÇÃO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA USP

Criado pela Resolução nº 2226, de 8 de julho de 1981, da Reitoria da USP, o Sistema de Bibliotecas teve originalmente a finalidade de estabelecer a organização sistêmica para o conjunto das bibliotecas, incorporando as atividades da antiga Divisão de Bibliotecas e Documentação da Coordenadoria de Atividades Culturais (CODAC). Iniciou suas atividades em março de 1982.

O desenvolvimento da instituição ao longo dos anos assistiu à incorporação de novas bibliotecas ao Sistema, instaladas nas respectivas Escolas e Faculdades. Atualmente, atingem um total de 43 unidades de informação, com 71 pontos de atendimento (bibliotecas ramais, departamentais etc.), distribuídos nos seis *campi* universitários. Os acervos bibliográficos são permanentemente atualizados para oferecer o suporte necessário às atividades de ensino, pesquisa e extensão, atingindo aproximadamente 6 milhões de volumes. (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, [1997?a])

Hierarquicamente, o SIBi é constituído por um Conselho Supervisor, um Departamento Técnico e o conjunto das 43 bibliotecas. O Conselho é integrado por seis professores da universidade, indicados pelo reitor, dois diretores de bibliotecas, eleitos entre seus pares, e o Diretor do Departamento Técnico, indicado pelo reitor dentre os diretores de bibliotecas, conforme Resolução da Reitoria, nº 3 571. (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 1989)

Segundo a citada Resolução, cabe à Diretoria Técnica:

I – Coordenar as diferentes atividades das Bibliotecas da USP, para seu funcionamento sistêmico;

II – Instituir e manter um banco de dados com as informações documentárias existentes nas bibliotecas e as produzidas nas Unidades;

III – Assegurar a colaboração das bibliotecas na implantação e manutenção de base de dados na USP;

IV – Promover a disseminação da informação da USP como um todo;

V – Promover o fluxo da informação entre os componentes do Sistema;

VI – Promover o aperfeiçoamento do pessoal técnico e auxiliar do Sistema;

VII – Promover, apoiar e assistir estudos que visem a padronização dos procedimentos a serem adotados pelo conjunto de base;

VIII – Assegurar a execução de procedimentos normatizados nas Bibliotecas do Sistema;

IX – Propor a constituição de grupos de estudos para assuntos específicos, quando necessários.

Na busca de cumprir sua missão, definida como “[...] promover o acesso e incentivar o uso e a geração da informação, contribuindo para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas do conhecimento, com utilização eficaz dos recursos públicos” (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, [1997?b]), o SIBi/USP tem se esmerado, no decorrer de suas atividades, em incrementar ações que possibilitem a melhoria de seus processos e atividades, de forma a garantir a realização de seus objetivos institucionais e a satisfação das necessidades de informação de seus usuários. Pode-se dizer, assim, que, desde seu início, ocorreu uma paulatina preocupação com a definição de indicadores de qualidade de serviços e produtos, ainda que a princípio tal iniciativa não fosse assim denominada.

Em sua trajetória em direção à definição de indicadores de qualidade, pode-se dizer que o Sistema de Bibliotecas da USP apresentou um progressivo incremento de ações relacionadas com o planejamento e aprimoramento da excelência de suas atividades, sendo possível dizer que passou pelas seguintes fases ou etapas:

- a. Busca de melhoria de processos e serviços – 1981-1991;
- b. Novo Regimento do SIBi – 1992-1996;
- c. Consolidação do SIBi – 1997-2000; novo modelo de gestão para o SIBi – 2001-2003;
- d. Sistema de gestão – 2004-2008.

A seguir serão destacadas as principais realizações de cada uma dessas fases e etapas, concentrando-se nas atividades dos últimos cinco anos.

BUSCA DE MELHORIA DE PROCESSOS E SERVIÇOS (1981-1991)

Esta fase é caracterizada, inicialmente, pela formalização do Sistema e pela manutenção de atividades anteriormente desenvolvidas pela Divisão de Bibliotecas e Documentação da CODAC. Além da preocupação com novas ações, destacou-se a preocupação com a continuidade de atividades consideradas essenciais para os objetivos do novo Departamento.

Foi priorizada a automação das bibliotecas da USP. Tratava-se de um período de familiarização dos serviços de informação da universidade com as possibilidades oferecidas pela informática. Tal como ocorria no mundo em geral, tinha-se a impressão de que a informatização das bibliotecas era a resposta para praticamente todos os seus problemas. Assim, multiplicaram-se os cursos de capacitação de bibliotecários, corpo técnico e usuários, de forma a que todos pudessem entender em plenitude o processo de mudança que estava sendo vivenciado pela universidade, bem como responder de forma eficiente às demandas das instituições e do público em geral. Num período de dez anos, passou-se de bibliotecas totalmente organizadas de forma manual para a implantação de sistemas automatizados, ocorrida no biênio 1990/1991, com o início do cadastramento on-line no Banco de Dados Bibliográfico da USP (DEDALUS), criado em 1985.

O período foi marcado, também, pela preocupação em registrar formalmente procedimentos e estudos desenvolvidos pelo conjunto de bibliotecários do SIBi no sentido de orientar a aplicação de procedimentos nas diversas unidades de informação. Esse registro formal ocorreu por meio

de publicações coletivamente denominadas *Cadernos de Estudo*. De 1985 a 1989 foram publicados 4 manuais, versando, respectivamente, sobre: análise da estrutura organizacional para as bibliotecas (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 1988a), estudo preliminar sobre assinaturas de periódicos através de agentes ou diretamente com as editoras (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 1985), mobiliário básico para as bibliotecas (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 1988b) e equipamentos básicos para as bibliotecas (KRZYZANOWSKI, 1989). Implicitamente, configura-se a definição de indicadores de qualidade para as bibliotecas da USP.

Pode-se dizer que também na linha de definição de indicadores poderia ser enquadrado o Programa de Aquisição Planificada de Periódicos, instituído em 1984. Outras iniciativas do período relacionaram-se com a formalização do Programa de Aquisição de Livros, lançamento dos catálogos impressos da *Produção científica e teses da USP*, convênio com o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) para o Programa de Comutação Bibliográfica (COMUT) etc.

REMODELAÇÃO DO SISTEMA (1992-1996)

Este período foi marcado pelo estabelecimento do Programa de Remodelação do SIBi/USP. Implantado em 1992, o programa surgiu a partir do envio de questionários para elaboração de diagnóstico sobre os principais problemas enfrentados pelas diversas bibliotecas e/ou pelo sistema. A tabulação das respostas indicou 13 pontos nevrálgicos na administração do sistema, que constituíram inicialmente as metas a serem contempladas por estudos e ações visando a sua equacionalização. As metas iniciais foram:

1. Aprimorar o Dedalus.
2. Compatibilizar o Dedalus com o Microisís .
3. Criar condições para informatizar os serviços de bibliotecas.
4. Rever política de recursos humanos.
5. Equacionar e manter o quadro de funcionários das bibliotecas de acordo com as necessidades das unidades e do sistema.

6. Criar política e propiciar condições para a conservação dos acervos.
7. Desenvolver programa e definir política para manutenção e atualização do acervo, baseado em estudo de avaliação.
8. Propor formas de obtenção de recursos para atender as necessidades de instalação do sistema em geral, definidas a partir de diagnóstico.
9. Diagnosticar as necessidades de aprimoramento de recursos humanos e promover estratégias de ação para melhoria da qualidade de serviço técnico e administrativo nas várias unidades do sistema.
10. Implementar uma programação destinada a melhorar a interação entre os elementos do sistema (biblioteca das unidades/conselho/departamento técnico).
11. Rever as atuais estruturas administrativas das bibliotecas com a necessária flexibilidade.
12. Aprimorar a comutação bibliográfica e desenvolver programas de treinamento para usuários.
13. Estabelecer parâmetros de custos e preços dos serviços oferecidos pelas bibliotecas.

A definição das metas levou à composição de grupos de trabalho interunidades, com a coordenação indicada pelos membros do grupo. A sistemática de atuação de cada meta era definida de maneira autônoma, com reuniões agendadas de acordo com as necessidades. Por determinação do Departamento Técnico do SIBI, os coordenadores das diversas metas se reuniam esporadicamente para troca de experiências e socialização dos resultados atingidos por elas. Dessas reuniões, aflorou a necessidade de recomposição de algumas metas que estavam realizando atividades similares de forma paralela. Assim, da experiência adquirida em se trabalhar de forma conjunta para encontrar soluções e/ou prover a melhoria de produtos/atividades, o SIBi/USP fortaleceu, mais uma vez, a forma participativa de gestão.

Com o decorrer das atividades e o surgimento dos primeiros resultados, verificou-se que algumas metas deveriam ser repensadas pois, embora criadas inicialmente sob a forma de projetos – ou seja, com começo, meio e fim pré-determinados –, referiam-se, na realidade, a processos regulares das diversas bibliotecas. Desta forma, as metas que se referiam à “conservação de acervos, à capacitação profissional e ao estudo do vocabulário controlado” foram descontinuadas como tal e passaram a ser desenvolvidas como atividade regular. Isso não implicou, no entanto, a extinção do grupo formal a elas dedicado. Estes continuaram existindo, mas com outras características.

Em termos de ações concretas realizadas pelas diversas metas, o Plano de Ação do SIBi/USP para o período de 1994 a 1997 retrata iniciativas relacionadas, entre outros, aos seguintes tópicos:

- a. Automação: revisão da situação da rede automatizada do Sistema e proposição de plano de atualização dos equipamentos/ferramentas disponíveis;
- b. Gerenciamento de coleções: medidas relacionadas a critérios de distribuição de verbas, revisão de títulos de periódicos adquiridos, revisão de procedimentos do desenvolvimento de coleções, definição de políticas e aprimoramento de estudos de avaliação;
- c. Estrutura de bibliotecas e de recursos humanos: diagnóstico geral das estruturas organizacionais e definição de políticas de recursos humanos, envolvendo padrões mínimos, cursos e treinamentos e programas de monitoria;
- d. Avaliação de serviços de bibliotecas: definição/revisão de procedimentos técnicos e operacionais e obtenção de dados sobre produtividade em serviços.

Para que estas ações se desenvolvessem, a participação e contribuição das metas tiveram um caráter decisivo. Entretanto, sentia-se a necessidade de melhorar o processo de trabalho realizado. À medida que a execução das atividades gerava amadurecimento entre os integrantes dos grupos e coordenadores, percebeu-se a necessidade de uniformização do trabalho desenvolvido por eles. Esta constatação levou, no período de 1997, relatado a seguir, a uma atuação destacada da Meta 9, “Diagnosticar

as necessidades de aprimoramento de recursos humanos e promover estratégias de ação para melhoria da qualidade de serviço técnico e administrativo nas várias unidades do sistema”. Dentro desta meta, foi promovido um *workshop* que visou a fornecer embasamento teórico e ferramentas comuns para a condução dos trabalhos das metas.

Esse período foi marcado também pela inauguração, em 1997, da Rede SIBiNet, que possibilitou disponibilizar na internet o Banco de Dados Bibliográficos da USP – DEDALUS, após a aprovação do *Projeto de modernização do SIBi/USP*, elaborado em 1994 com o apoio financeiro da FAPESP.

Outra iniciativa concretizada no período foi o estabelecimento de convênio formal de catalogação cooperativa, firmado com o Online Computer Library Center (OCLC), possibilitando ao SIBi/USP a participação internacional na área de catalogação, ao tornar-se membro, em 1996, do World Cat, catálogo coletivo dessa organização, da qual fazem parte 23 mil bibliotecas de todo o mundo.

Finalmente, como etapa essencial da remodelação do Sistema, pode-se mencionar o convênio firmado em 1992 entre as três universidades estaduais paulistas – Universidade de São Paulo (USP), Universidade de Campinas (UNICAMP) e Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) – visando a interação dos respectivos sistemas de bibliotecas, a elaboração de produtos comuns e a implementação do acesso aos acervos bibliográficos existentes. Tal convênio gerou a criação de um grupo de trabalho em 1994 e, dez anos depois, deu origem ao Consórcio CRUESP Bibliotecas, cujas premissas são a cooperação, o compartilhamento e a racionalização de recursos. (KASSAB, 2007)

CONSOLIDAÇÃO DO SIBI: 1997-2000

Baseado em modelo desenvolvido pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) para capacitação de funcionários (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 1995), a coordenadora da Meta 9 propôs um plano de trabalho para as equipes das bibliotecas do SIBI, envolvendo técnicos, auxiliares e as equipes das diversas Metas. Essa proposta foi denominada Programa de Capacitação SIBi/USP (PROCAP).

Realizadas na forma de módulos, as atividades foram desenvolvidas no período de abril a outubro de 1997, com diversos professores/especialistas da própria USP e de fora dela sendo convidados para ministrar cursos com duração entre 8 e 20 horas, destacando-se:

- a. *Qualidade em Serviços de Informação*: enfocando o uso das ferramentas e estabelecimento de indicadores da qualidade para gestão das metas;
- b. *Planejamento estratégico em sistemas de informação*: voltado para o domínio de técnicas de planejamento estratégico e tendo como resultado a definição de uma metodologia comum a todas as metas;
- c. *Workshops* nas unidades, visando a ação multiplicadora do Sistema.

Uma das consequências mais importantes do PROCAP foi a efetivação de alínea específica no orçamento do SIBi/USP para capacitação de recursos humanos. Além disso, também como consequência direta do programa, as Metas se organizaram para trabalhar de forma padronizada, facilitando o trabalho de avaliação de seu desempenho. (BELLUZZO et al., 1997) Outra ação também derivada do PROCAP foi a realização do Seminário de Bibliotecas Universitárias e Educação a Distância: perspectivas e reflexões, em 1998, tendo por objetivo

[...] apresentar uma nova metodologia para a formação e capacitação dos recursos humanos do **SIBi/USP**, considerando-se seu efeito multiplicador na melhoria da prestação de serviços à comunidade acadêmica, principalmente, pela sua capacidade de motivar o processo de auto-instrução, impulsionando os participantes na aquisição de maior responsabilidade com a sua própria formação em favor também de seu desenvolvimento integral.

Conforme relatado no relatório do evento apresentado ao DT/SIBi, o Seminário

[...] contou com a participação de membros da comunidade acadêmica da Universidade: Diretores de Unidades, Pró-Reitores, Presidentes de Comissões de Bibliotecas e de Pós-Graduação, Pesquisa, Graduação e Informática, Conselho Supervisor do SIBi e ainda representantes de Coordenadorias, Centros e Comissões Centrais da Universidade, além dos bibliotecários do SIBi/USP e especialistas convidados.

As recomendações do evento foram apresentadas na sessão de encerramento. Uma delas ainda hoje chama atenção, por retratar a necessidade de mudança de postura dos envolvidos frente à adoção da ferramenta de educação a distância:

Embora muitas vezes ainda exista uma certa resistência ao novo, em se tratando de EAD, o principal problema nem sempre é a questão da tecnologia, mas sim, implica na mudança da mentalidade das pessoas em relação à necessidade da presença absoluta do educador para transmitir o Saber, transformando-a em situação de inspiração para “aprender a aprender e empreender”.

Outra recomendação do Seminário à época referia-se ao incremento do uso da educação a distância pelos profissionais da informação do SIBi/USP como forma alternativa para o desenvolvimento de competências no processo ensino-aprendizagem. No entanto, essa recomendação, talvez por ser demasiadamente visionária para a época, não teve efeitos imediatos, ainda que o SIBi/USP tenha, no correr dos anos, se fortalecido no uso da ferramenta, visando a criar competência suficiente para a adoção dessa tecnologia.

Continuando em uma trajetória de trabalho colaborativo e sistêmico, o ano de 1999 trouxe para o Sistema de Bibliotecas ações que fortaleceram a prestação de serviços à comunidade, por meio do incremento do uso do suporte eletrônico e oferecimento de programas de treinamento aos usuários. O serviço Disque-Braille, criado em 1994, foi ampliado para melhor cumprir seu objetivo de prestar atendimento aos portadores de deficiência visual na localização de informações bibliográficas. Também houve preocupação com a promoção da disseminação dos serviços e produtos do SIBi/USP.

O período também foi marcado pelo engajamento do SIBi/USP em iniciativas de consórcio entre universidades públicas localizadas no Estado de São Paulo⁴. O Programa Biblioteca Eletrônica (ProBE), lançado em maio de 1999, tinha o objetivo de

4 Inicialmente, estiveram envolvidas as três universidades paulistas, o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), o Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME/OPS/OMS) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

[...] oferecer, para a comunidade científica, acadêmica e administrativa das instituições consorciadas, a consulta ágil e atualizada, por meio eletrônico, a textos completos de revistas científicas internacionais inicialmente através da Rede ANSP - Academic Network of São Paulo e, após, por meio da LPCD - Linha Privativa de Comunicação de Dados. (PROBE, 1999)

A partir de 2002, o ProBE foi incorporado ao Portal CAPES Periódicos, sendo descontinuado como iniciativa paulista.

NOVO MODELO DE GESTÃO PARA O SIBI (2001-2003)

O período foi marcado pela busca e estabelecimento de um novo modelo de gestão para o SIBi/USP. Básica para esse passo estratégico foi a realização do Programa de Administração da Inovação Científica e Tecnológica nos Serviços de Informação (PROTAP), que envolveu inicialmente um grupo de diretores de bibliotecas e do DT/SIBi, permitindo a elaboração de propostas de projetos sistêmicos a serem desenvolvidos em 2002.

A partir dessa capacitação, ficou estabelecido que o direcionamento das ações do SIBi/USP passaria a ocorrer sempre com base em planejamento estratégico. Nesse contexto, foi desenvolvida a proposta de modelo de gestão para o SIBi/USP, na forma de projetos com estrutura única e metas a serem alcançadas. Essas metas, uma vez atingidas, passam a marcar o fim do projeto como tal e/ou sua transformação em processo a ser incorporado na rotina das bibliotecas. (BOLETIM..., 2001)

A implantação do novo modelo de gestão no SIBi/USP representou a ascensão a um novo patamar de administração das bibliotecas da Universidade de São Paulo, respondendo às necessidades de “[...] adequação das práticas de gerenciamento aos novos paradigmas que permeiam as organizações modernas”. (COLETTA et al., 2002, p. 2) Esse modelo pautou-se nas seguintes premissas:

- a. Orientação por processos e projetos;
- b. Adoção do conceito de horizontalização;
- c. Foco no valor definido pelo cliente;
- d. Foco no estabelecimento de parcerias;

- e. Formação e desenvolvimento de equipes transorganizacionais;
- f. Implementação de processo de comunicação eficaz;
- g. Criação de condições de flexibilidade e adaptação;
- h. Promoção de programa de aprendizagem contínua;
- i. Utilização plena do potencial de tecnologia da informação;
- j. Integração efetiva dos componentes do Sistema;
- k. Promoção do comprometimento de todos os elementos do sistema com o processo de transformação e com os resultados;
- l. Desenvolvimento de cultura voltada para a inovação e produtividade;
- m. Implementação de mecanismos de avaliação contínua de desempenho;
- n. Instituição de mecanismos de melhoria contínua;
- o. Identificação da marca do Sistema com a devida preservação das particularidades. (COLETTA et al., 2002, p. 9)

O modelo de gestão foi implementado em todas as bibliotecas do Sistema, representando a mudança de cultura necessária para a implementação da qualidade em serviços e produtos. Prova disso é o início da implementação, também em 2002, do Programa de Avaliação da Qualidade dos Produtos e Serviços do SIBi/USP, com o objetivo de [...] estruturar um programa de avaliação continuada da qualidade dos produtos e serviços oferecidos no âmbito do SIBi/USP, de acordo com a percepção dos usuários". (SAMPAIO et al., 2004)

Baseado na metodologia conhecida como SERVQUAL, o projeto foi concluído conforme sua previsão original, passando posteriormente a ser considerado um processo dentro do Sistema, com aplicações regulares.

SISTEMA DE GESTÃO – 2004-2008

O período que se inicia em janeiro de 2004 foi marcado pela celebração do convênio que instituiu o Consórcio Cruesp Bibliotecas, tendo como premissas a cooperação, o compartilhamento e a racionalização de

recursos entre os sistemas de bibliotecas das 3 universidades públicas ligadas ao governo do Estado de São Paulo. O consórcio foi originalmente composto por 93 bibliotecas, contando com um acervo de mais de 8 milhões de itens bibliográficos e uma frequência anual de 7 milhões de usuários. Disponível desde 2002, o Portal Cruesp/Bibliotecas possibilita o acesso da comunidade aos seguintes produtos e serviços:

- **Unibibliweb** – Proporciona o acesso simultâneo, via internet, com interface de busca unificada, aos bancos de dados bibliográficos Dedalus/USP, Acervus/Unicamp e Athena/Unesp, além de contar com lista unificada de títulos de periódicos eletrônicos e acesso a outros recursos.
- **Bases de dados referenciais** – Adquiridas pelo Consórcio, permitem o acesso a obras de várias áreas do conhecimento, na web, a partir dos equipamentos conectados à USP, Unicamp e Unesp.
- **Biblioteca Eletrônica do Cruesp** – Formada pelo arquivamento de conteúdos digitais provenientes de parcerias com editores comerciais e institucionais.
- **Livros eletrônicos** – Títulos de todas as áreas do conhecimento, voltados para o ensino e pesquisa nas três universidades. (KASSAB, 2007)

A partir de 2004, o SIBi/USP implanta o Sistema de Gestão (SDG), utilizando a metodologia da Diagrama Consultoria, pertencente à Fundação Douglas Andriani. Como elementos balizadores da gestão, foram inseridos na metodologia Políticas Básicas e os conceitos de Missão, Visão e Valores do Sistema.

Iniciada em outubro de 2004, a implementação do Programa de Gestão ocorreu em 15 bibliotecas⁵ do SIBi/USP e no Departamento Técnico. O Programa seguiu o mesmo modelo adotado 5 anos antes pela Biblioteca da Escola Superior de Agricultura Luis de Queiroz (ESALQ),

5 Biblioteca Central de Ribeirão Preto, Conjunto das Químicas, Escola de Educação, Escola Politécnica, Faculdade de Enfermagem, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Faculdade de Medicina, Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Odontologia de Bauru, Faculdade de Saúde Pública, Instituto de Física, Instituto de Física de São Carlos, Instituto de Psicologia e Instituto de Química de São Carlos.

que no ano de 2003 ganhou a medalha de bronze no Prêmio Paulista de Qualidade.

Com a adoção da nova metodologia, foi necessária a definição de uma nova conceituação do que seja gerenciamento, que passou a ser encarado como a condução simultânea de duas ações: Rotinas e Melhorias, com seus respectivos ciclos, constituídos de quatro fases: Standard (Padrão), Desenvolvimento, Checagem e Ação corretiva – Ciclo SDCA, no caso de Rotinas; e Planejamento (dividido em objetivo, meta e método), Desenvolvimento (dividido em treinamento e execução), Checagem e Ação corretiva – Ciclo PDCA, no caso de Melhorias. Assim, o Planejamento Estratégico ganhou uma nova dimensão, na medida em que passou a se apoiar naquilo que é fundamental numa organização: suas políticas básicas, sua missão, sua visão e seus valores. Além disso, realizou-se também o alinhamento da linguagem da Qualidade, com todos os funcionários das Bibliotecas envolvidas no Programa participando dessa etapa.

O Programa de Gestão prevê o desenvolvimento e aplicação das seguintes fases, objeto de treinamento e capacitação dos bibliotecários e funcionários das bibliotecas envolvidas:

- a. GPQT – Gestão Pela Qualidade Total;
- b. 5 S's (padronização, arrumação, organização, limpeza, disciplina);
- c. UGB – Unidade Gerencial Básica;
- d. Padronização;
- e. Política Básica;
- f. Desdobramento de Política;
- g. SIG – Sistema de Informação Gerencial;
- h. Administração Visível;
- i. Marketing Interno;
- j. PDCA (Planejamento, Desenvolvimento, Checagem, Ação corretiva);
- k. Workshop;

- l. Sistema de Documentação;
- m. Programa de Educação;
- n. Reunião Relâmpago;
- o. Postura de Atendimento;
- p. Auditoria;
- q. QFD – Quality Function Deployment;
- r. Postura Liderança.

O SDG foi desenvolvido segundo o planejado de 2004 a 2008, quando, em virtude do modelo de excelência em gestão pública (GESPÚBLICA) adotado pela Universidade de São Paulo, foi necessário realizar o alinhamento do sistema de excelência adotado pelas bibliotecas ao novo modelo. Nesse contexto, o fato de o SIBi/USP já ter o domínio das técnicas da qualidade contribuiu em muito para enriquecimento do GESPÚBLICA na USP.

OUTRAS AÇÕES PELA QUALIDADE

O trajeto das bibliotecas na Universidade de São Paulo em direção à qualidade foi marcado por ações desenvolvidas desde sua criação, que permitiram evolução e aprimoramento das práticas e processos adotados. Importante assinalar, nesse sentido, que a iniciativa sistêmica, além de congregar e coordenar os esforços coletivos, não impediu a iniciativa individual das unidades de informação no que diz respeito à excelência de sua atuação institucional. Exemplos disso são as bibliotecas que se organizaram para a obtenção de prêmios da qualidade, como as da ESALQ, em 2003 e 2007, e do Instituto de Física de São Carlos, em 2008. (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008)

Outro aspecto a ser destacado diz respeito às iniciativas para definição de indicadores apropriados às bibliotecas universitárias, envolvendo o dimensionamento de recursos humanos na estrutura organizacional e os relatórios individuais por bibliotecas (RIBI). Estes últimos representam um conjunto de indicadores relacionados a estrutura funcional, horário de funcionamento, área física, recursos humanos, aquisição, acervo,

usuários, equipamentos de informática etc. (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2005)

A instituição de trabalho cooperativo sob a forma de projetos, desenvolvidos a partir das políticas básicas definidas pelo planejamento estratégico anual, permite, ainda, identificar aqueles que têm caráter permanente e devem ser, portanto, trabalhados sob o ponto de vista de processos administrativos. Foi o que ocorreu, por exemplo, com o projeto que tratava da definição de vocabulários controlados para o desenvolvimento de uma linguagem de tratamento comum para o Banco de Dados Bibliográficos da USP (Dedalus), denominados Lista de Assuntos USP. Outro projeto que teve semelhante desfecho foi o Programa de Avaliação da Qualidade (PAQ), voltado para auferir a opinião dos usuários sobre os serviços e produtos de informação a que têm acesso.

CONCLUSÃO

A busca da qualidade pelo Sistema de Biblioteca da USP (SIBi/USP) é uma atividade permanente, ainda não finalizada, mas que já apresenta frutos bastante auspiciosos. A adoção do planejamento estratégico como ferramenta necessária para o desenvolvimento de ações destacou as bibliotecas no próprio âmbito da Universidade de São Paulo, por ajustarem seus processos de trabalho às políticas básicas, sistêmicas e/ou locais. Dessa forma, pode-se dizer que as bibliotecas da USP representam um modelo para a própria instituição mantenedora.

REFERÊNCIAS

BELLUZZO, R. C. B. Capacitación de recursos humanos del Sistema Integrado de Bibliotecas de la Universidad de San Pablo (Brasil): una experiencia apoyada en principios de gestión de calidad. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE INFORMACION (INFO'97). 1997, Cuba. *Textos completos...* Havana: RSM, 1997. Publicado em disquete.

BOLETIM ANUAL DO DEPARTAMENTO TÉCNICO DO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – 2001. [São Paulo: SIBi/USP], 2001. Disponível em: <http://www.usp.br/sibi/sobre/relat_2001.htm>. Acesso em: 30 mar. 2009.

COLETTA, Teresinha das Graças et al. *Modelo de gestão: proposta para o SIBi/USP*. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12, Recife, 2002. *Anais eletrônicos*. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/136.a.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2009.

KASSAB, Álvaro. 'Biblioteca do Futuro' disponibiliza 188 mil livros eletrônicos. *Jornal da UNICAMP*, Edição 367, 13 a 19 de agosto de 2007, p. 6-7. Disponível em: <http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/agosto2007/ju367pag06.html>. Acesso em: 30 mar. 2009.

KRZYŻANOWSKI, Rosaly. *Equipamentos básicos para as Bibliotecas da USP*. São Paulo: SIBi/USP, 1989. 73 p. (Cadernos de estudos, n 4).

ProBE. Programa Biblioteca Eletrônica. [1999a]. Disponível em: <<http://probe.bvs.br/transf.php?xml=xml/pt/history.xml&xsl=xsl/pt/text.xml>>. Acesso em: 30 mar. 2009.

SAMPAIO, Maria Imaculada Cardoso et al. PAQ – Programa de Avaliação da Qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 1, p. 143-148, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a17.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2009.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas. Biblioteca do IFSC ganha prêmio de qualidade. *Interação: Boletim Informativo das Bibliotecas da USP*, v. 13, n. 8/10, ago./out. 2008. Disponível em: <http://www.sibi.usp.br/sibi/boletim_inter/vol_13_num_8_10/biblioteca_IFSC.htm>. Acesso em: 2 abr. 2009.

_____. *Guia de preenchimento do relatório individual por biblioteca – RIBi*. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.sibi.usp.br/ribi2005/RIBI_Guia2005.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2009.

_____. *Histórico*. [1997?a]. Disponível em: <<http://www.usp.br/sibi/sobre/historico.htm>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

_____. Meta 9 – Qualidade e Produtividade. In: SEMINÁRIO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: perspectivas e reflexões. São Paulo, 1998. *Anais*. Disponível em: <<http://www.usp.br/sibi/produtos/anais.htm>>. Acesso em: 02 abr. 2009.

_____. *Missão*. [1997?b]. Disponível em: <<http://www.usp.br/sibi/sobre/missao.htm>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

_____. *Plano de Ação SIBi/USP: 1994-1997*. São Paulo, [1997]. Disponível em: <http://www.usp.br/sibi/sobre/plano_trab.htm>. Acesso em: 2 abr. 2009.

_____. *Resolução nº. 3571, de 29 de agosto de 1989*. Publicado no Diário Oficial de 30 de agosto de 1989. Disponível em: <http://www.usp.br/sibi/Portaria-Resolucao/res_3571.htm>. Acesso em: 17 mar. 2009.

_____. Departamento Técnico. *Estudo para a estrutura organizacional para as bibliotecas da USP*. 2. ed. São Paulo, 1988a. 147 p. (Cadernos de estudos, n. 1).

_____. *Estudo preliminar sobre assinaturas de periódicos através de agentes ou diretamente com as editoras: vantagens e desvantagens, sob os aspectos dos recursos financeiros, materiais e humanos*. São Paulo, 1985. 29 p. (Cadernos de estudos, n. 2).

_____. *Mobiliário básico para as bibliotecas da USP*. São Paulo, 1988b. 95 p. (Cadernos de estudos, n. 3).

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Biblioteca Universitária. Divisão de Planejamento e Divulgação. *Programa de capacitação de recursos humanos do SB/UFMG*. Belo Horizonte, 1995.

EXPERIENCIA DE AUTOEVALUACIÓN DE LAS BIBLIOTECAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA *de la teoría a la práctica*¹

Marcela Fushimi²

INTRODUCCIÓN

Hacia fines del año 2006 la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) aprobó el proyecto PCI A/6936/06 titulado *Hacia la calidad en bibliotecas universitarias: desarrollo de una metodología de evaluación con soporte informático y basada en indicadores para mediciones cuantitativas y cualitativas*, presentado por investigadores de la Universidad de Granada, España (UGR) y de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina (UNLP).

El objetivo del proyecto consistió en desarrollar una metodología de evaluación de bibliotecas, que permitiera realizar mediciones cuantitativas y cualitativas basándose en datos estadísticos y en encuestas de satisfacción

1 Trabajo preparado para su presentación en el Seminario sobre *Avaliação da biblioteca universitária brasileira*, 29-30 de septiembre, 1º de octubre de 2008, Salvador de Bahia, Universidade Federal da Bahia.

2 Universidad Nacional da la Plata. Facultad de Humanidades. Biblioteca. Dirección postal: BIBHUMA, calle 48 entre 6 y 7, Primer Subsuelo, B1900AMW LA PLATA, Argentina. www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar. mfushimi@fahce.unlp.edu.ar

de usuarios. Gran parte de esta metodología - sobre todo el aspecto cualitativo - había sido desarrollada por la UGR y el proyecto prevía su adaptación e implementación al contexto latinoamericano. Asimismo el grupo de la UNLP poseía experiencia en el aspecto cuantitativo, mediante el registro sistemático de datos estadísticos y cálculo de indicadores de diagnóstico y rendimiento de la red de bibliotecas ROBLE.

El proyecto pretendía a su vez avanzar en la definición de indicadores de impacto y en el desarrollo de indicadores de medición de uso de las colecciones digitales.

Como parte de las actividades previstas, la metodología resultante se aplicaría en distintos tipos de bibliotecas para testear su validez, con la idea de poder luego realizar comparaciones (*benchmarking*) entre bibliotecas pares, utilizando para ello información ya relevada en evaluaciones anteriores realizadas por los miembros del equipo, además de los resultados que se obtuvieran de la aplicación en la red ROBLE.

Iniciamos así un camino de trabajo compartido, donde el intercambio de experiencias, la transferencia de conocimientos y el enriquecimiento mutuo, nos permitió alcanzar los resultados que hoy estamos presentando.

En los siguientes apartados se describirá someramente la UNLP y su red de bibliotecas para ofrecer datos del contexto en que se desarrolló la autoevaluación. Luego se explicará la metodología utilizada y el proceso de aplicación llevado a cabo, resumiendo en cada caso los resultados obtenidos y las conclusiones alcanzadas.

LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA Y ROBLE: SU RED DE BIBLIOTECAS

La UNLP se fundó en 1905, siendo en la actualidad la tercer universidad argentina en tamaño, luego de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y la de Córdoba (UNC). Actualmente cuenta con 17 Facultades, donde estudian unos 90.000 alumnos, registrándose un promedio de inscripciones superior a los 20 mil aspirantes anuales, mientras que de sus aulas egresan anualmente más de 5.000 nuevos profesionales. La oferta académica de la UNLP incluye 116 carreras de grado y 150 de posgrado, de las cuales cerca del 60% están acreditadas por la Comisión Nacional de Evaluación y

Acreditación Universitaria (CONEAU). Asimismo, cuenta con cinco Colegios Preuniversitarios con una matrícula aproximada de 4.800 alumnos y más de 30 cátedras libres. La planta de trabajadores está compuesta por más de 10.000 docentes y 2.500 no docentes. La Universidad tiene también más de 130 Centros de Investigación y Desarrollo – Institutos, Centros, Laboratorios y Unidades- donde desempeñan su actividad unos 3.000 investigadores y 400 becarios. Además cuenta con un Museo de Ciencias Naturales (y una red de 12 museos temáticos), un Observatorio Astronómico, un Centro de Estudios Genómicos, una Editorial, una Radio AM-FM, un Instituto de Educación Física con un Campo de Deportes, y otras dependencias ubicadas en distintas provincias.

La red de bibliotecas ROBLE se organizó como tal a fines de 2001, y está conformada por

- la Biblioteca Pública de la UNLP, creada en 1887 como Biblioteca Pública Provincial posteriormente cedida a la UNLP, por lo que tiene un doble carácter y función: pública y universitaria.
- Dieciseis (16) bibliotecas de facultades, especializadas en las temáticas de estudio de cada una de las unidades académicas a las que pertenecen.
- Cinco (5) bibliotecas escolares pertenecientes a los colegios primarios y secundarios de la UNLP

A su vez, dependiendo de las características propias de cada unidad académica, existen otras bibliotecas dependientes de Departamentos, Centros e Institutos de Investigación, Cátedras u otros, que no integran formalmente la red, aunque eventualmente participen con mayor o menor compromiso de las actividades. Si bien no existe a la fecha un censo o relevamiento que las contabilice, se calcula que existen alrededor de 30 unidades de información dispersas.

Como puede observarse, la red agrupa un complejo entramado de unidades de información de distinto tipo, origen, tradición, evolución y grado de desarrollo, lo cual no resulta sencillo por la heterogeneidad de las bibliotecas involucradas. La metodología de evaluación utilizada -si bien incluyó a todas las bibliotecas que quisieron participar- está claramente orientada a la “biblioteca universitaria típica”, que en este caso serían las bibliotecas de facultades.

LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

El primer paso en el proyecto consistió en definir y consensuar la metodología de evaluación que utilizaríamos, lo que se hizo a partir de un rico intercambio de ideas y experiencias de ambos grupos de trabajo, en el que se discutieron y pusieron en común los conocimientos previos y los distintos puntos de vista.

Finalmente se acordó la aplicación de dos tipos de evaluaciones complementarias en las bibliotecas:

1. Una *objetiva-cuantitativa*, en la que a partir del relevamiento de datos estadísticos de las bibliotecas correspondientes al año 2006, se obtendrían indicadores de primer y segundo nivel para realizar un diagnóstico general y objetivo de su estado de desarrollo. Para ello se realizaría una selección de los indicadores a utilizar en función de los aspectos que se querían mostrar, basado en un modelo sistémico de biblioteca que fue discutido y consensuado previamente. A su vez, y como parte de las actividades previas en este tema, se inició el desarrollo de una aplicación Web para permitir el ingreso de datos y su procesamiento automático desde el Portal ROBLE.
2. La otra *subjetiva-cualitativa*, en la que se realizaría una encuesta de satisfacción a los usuarios para conocer su opinión y percepción de los servicios que le ofrecían las bibliotecas. Para la realización y procesamiento de la encuesta se utilizaría el modelo y programa desarrollado por la UGR y basado en la metodología LIBQual+³, que también permitía su llenado y procesamiento vía Web. La encuesta se aplicaría en todas las bibliotecas de la UNLP y a todos los niveles de usuarios (estudiantes, graduados, docentes, investigadores, etc.).

La idea subyacente de realizar estas dos evaluaciones aplicando metodologías distintas – cualitativa y cuantitativa –, era la de complementar y correlacionar los resultados obtenidos con una y con otra, de manera tal de obtener la mayor cantidad de información posible, reflejando y respetando las distintas perspectivas de análisis, en un proceso que entendemos válida y garantiza la exactitud de las conclusiones y observaciones alcanzadas.

3 www.libqual.org

EVALUACIÓN OBJETIVA

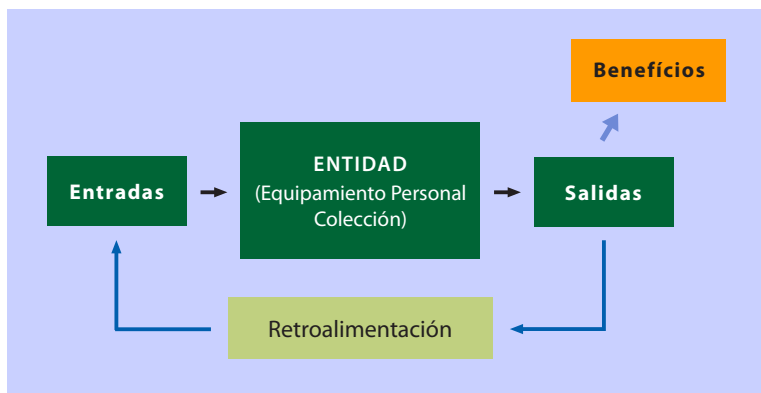
Como se mencionara anteriormente, el relevamiento de datos estadísticos se realizó en 2007 a través de una aplicación Web en la que cada biblioteca volcó los datos requeridos, correspondientes al año académico 2006.

Los datos correspondientes a información oficial de la UNLP – población atendida, carreras y disciplinas que se dictan, superficie en metros cuadrados y presupuesto total – fueron solicitados expresamente al equipo de trabajo que trabaja en la elaboración del Anuario estadístico de la UNLP y cargados en la aplicación.

También se volcaron los datos relevados en 2001 y 2004, con lo que finalmente quedó constituida la *Base de datos estadísticos de las Bibliotecas de la UNLP*⁴, lo que resulta ser hoy una fuente de información muy valiosa para la red de Bibliotecas, que está disponible en la web⁵ y puede ser consultada en todo momento.

Por este motivo, se decidió discontinuar la elaboración y posterior publicación de los Anuarios estadísticos, en virtud de que esa misma información está visible desde la aplicación, y confeccionar informes puntuales con extractos y análisis de la información en bruto allí disponible.

Para elaborar esta evaluación, partimos de considerar a la Biblioteca como un sistema, que puede representarse como sigue:



4 Para conocer los antecedentes del desarrollo y conformación de la Base de datos estadísticos de la UNLP, véase Fushimi y Archuby (2007).

5 www.roble.unlp.edu.ar

En el centro del sistema se ubica la *entidad* – en este caso, la red de Bibliotecas – compuesta por distintos elementos (colecciones, personal, infraestructura, equipamientos, tecnologías).

Para funcionar, la entidad recibe unas *entradas* (presupuesto, gastos y adquisiciones bibliográficas) que afectan y condicionan de forma directa su funcionamiento.

Como consecuencia del funcionamiento de la entidad (organización y procesamiento técnico de las colecciones, difusión y puesta a disposición de los usuarios), el sistema genera unas *salidas* (usos de la biblioteca, usuarios, préstamos a domicilio, en sala o interbibliotecarios, transacciones de referencia, uso de las tecnologías de información, etc.).

Finalmente, se asume que las salidas generarían a su vez un *impacto o beneficio* en los destinatarios de los servicios bibliotecarios, en tanto su conducta o comportamiento se vería directamente afectada a partir de la asimilación de la información consultada para la generación de nuevo conocimiento.

Todo este ciclo se desarrolla en un *entorno o contexto* determinado – en este caso, la UNLP como institución contenedora de la red de bibliotecas – que influye directamente sobre la entidad.

El modelo de evaluación sistémico propuesto está basado en consignas muy simples y sencillas que toman en cuenta las cinco leyes básicas de la bibliotecología enunciadas por Ranganathan (1932):

- los libros están para ser usados
- a cada lector su libro
- a cada libro su lector
- respetar el tiempo del lector
- la biblioteca es un organismo en expansión

Vale decir que el objetivo final de la Biblioteca es maximizar el uso y la difusión del conocimiento, por lo que cuánto más usos reciba (de todos los tipos posibles), mejor estará cumpliendo su función.

Llevando esta premisa a una formulación más estricta, se podría decir que el modelo de evaluación objetivo propuesto parte del conocimiento del propio sistema a partir de los datos estadísticos existentes, para lo que producirá y analizará indicadores de entrada, entidad, salida y entorno.

En una primera instancia de la evaluación, focalizamos la atención en las entradas que recibe el sistema y a partir de allí observamos las salidas que genera, asumiendo momentáneamente que la Biblioteca es una “caja negra”.

En un sentido probabilístico, el comportamiento esperado del sistema presume que a mayor entrada debería generarse mayor salida y viceversa. Si esto es así, en principio asumiremos que el sistema funciona correctamente de acuerdo a lo esperado.

Si esto no sucede, entonces “abriremos la caja negra” y observaremos los indicadores de entidad y entorno, para localizar y determinar dónde y cuál es el problema. A su vez, el análisis del sistema como tal nos permitirá utilizar la información obtenida para planificar su mejora, en un proceso que denominamos “retroalimentación” del sistema.

FORMULACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores constituyen el resultado de cuantificar los datos estadísticos y las distintas actividades realizadas por la biblioteca, siendo su finalidad contribuir a determinar en qué grado se han conseguido los objetivos previstos.

Un indicador es la expresión (números, símbolos o palabras) utilizada para describir actividades (sucesos, objetos, personas) en términos cuantitativos y cualitativos, para evaluar dichas actividades y el método utilizado. (ESPAÑA. Ministerio de Educación y Cultura, 1998)

Esta cuantificación de los datos absolutos permite exactitud, constancia, equidad y comparación en el tiempo, Los indicadores son indiscutibles y están desprovistos de ambigüedades. Además, los indicadores permiten la comparación, bien para ver los cambios experimentados en el tiempo, o bien para facilitar el contraste con otras bibliotecas, siempre teniendo en cuenta las diferencias de tipo y función de las bibliotecas objeto de la comparación.

Siguiendo el modelo de evaluación explicado anteriormente, se agruparon los indicadores según los criterios de entorno, entrada, entidad y salida. A este grupo de indicadores los llamamos *de primer nivel*, ya que son descriptivos y se obtienen a partir del procesamiento de los datos en bruto relevados. Estos son:

- **Indicadores generales y de entorno:** Describen el contexto en el que la biblioteca desarrolla sus actividades: la población destinataria de los servicios y sus características, el nivel de penetración de la biblioteca, la superficie y presupuesto de la institución en la que está enmarcada la biblioteca, etc.
- **Indicadores de entrada:** Describen los insumos o recursos básicos con que la biblioteca cuenta para poder funcionar y brindar sus servicios. Las entradas de la biblioteca se ven generalmente como el presupuesto que recibe o bien la cantidad de libros y otros recursos de información que ingresan para poder funcionar.
- **Indicadores de entidad:** Describen a la biblioteca en si misma: su infraestructura edilicia, equipamiento, colecciones disponibles, grado de desarrollo y personal. En este modelo se asume que a partir de lo que se recibe como entrada, la entidad realiza unos procesos y organiza unos servicios dirigidos hacia su comunidad, que a su vez generarán las salidas del sistema.
- **Indicadores de salida:** Las salidas del sistema se miden en usos y usuarios, siendo el principal objetivo del sistema-biblioteca lograr que su colección circule, que aumente el uso de los recursos tanto en papel como electrónicos y por lo tanto, la lectura pública. El principal indicador de salida es la circulación, aunque también se tienen en cuenta otros usos de la biblioteca, ej. como lugar de estudio y trabajo, como espacio para realizar consultas variadas, como centro de difusión de novedades, etc.

Como se dijo anteriormente, los indicadores se calculan a partir de datos estadísticos que deben relevarse periódicamente y de manera normalizada, para garantizar su confiabilidad y comparabilidad con otras bibliotecas. Para ello es imprescindible respetar los criterios explicitados en la norma ISO 2789-2003 sobre estadísticas bibliotecarias, en la que se establece claramente la definición de cada término y la forma adecuada de contar cada uno de los elementos.

En el cuadro que sigue se detallan y explican los indicadores de primer nivel seleccionados para esta evaluación objetiva⁶:

⁶ Para una descripción más precisa y detallada de los datos e indicadores seleccionados, véanse los criterios y definiciones utilizadas en la aplicación Web: www.roble.unlp.edu.ar

Indicador	Tipo	Fórmula
1. Nivel de penetración de la Biblioteca en la comunidad destinataria de sus servicios	Entorno	$\text{Usuarios} / \text{Población} * 100$ Se puede calcular globalmente y discriminado por tipo de usuario
2. Porcentaje de superficie destinado a la Biblioteca	Entorno	$\text{Superficie Biblioteca} / \text{Superficie Institución} * 100$
3. Porcentaje de presupuesto destinado a la Biblioteca	Entorno	$\text{Presupuesto Biblioteca} / \text{Presupuesto Institución} * 100$
4. Presupuesto para bibliografía per cápita	Entrada	$\text{Presupuesto para bibliografía (adquisición y mantenimiento de colecciones)} / \text{Población}$
5. Presupuesto total per cápita	Entrada	$\text{Presupuesto total (personal + bibliografía)} / \text{Población}$
6. Volúmenes añadidos a la colección per cápita	Entrada	$\text{Volúmenes añadidos el último año} / \text{Población}$
7. Superficie per cápita	Entidad - Infraestructura	$\text{Superficie total de la biblioteca (m2)} / \text{Población}$
8. Estudiantes por puesto de lectura	Entidad - Infraestructura	$\text{Total de estudiantes} / \text{Cantidad de asientos}$
9. Porcentaje de estantería abierta	Entidad - Infraestructura	$\text{Metros lineales de estantería abierta} / \text{Total de metros lineales de estantería} * 100$
10. PC por bibliotecario profesional	Entidad - Infraestructura	$\text{Total de Pcs de trabajo interno} / \text{Total de bibliotecarios profesionales}$
11. PC con internet por puesto de consulta	Entidad - Infraestructura	$\text{Total de Pcs públicas con Internet} / \text{Cantidad de asientos}$
12. Volúmenes per cápita	Entidad - Colección	$\text{Volúmenes totales} / \text{Población}$
13. Revistas abiertas por docente - investigador	Entidad - Colección	$\text{Títulos de revistas abiertas} / \text{Total de docentes - investigadores}$

14. Usuarios por personal	Entidad - Personal	Población total / Personal de la Biblioteca
15. Índice de profesionalidad	Entidad - Personal	Bibliotecarios profesionales / Personal de la Biblioteca * 100
16. Índice de estabilidad	Entidad - Personal	Personal de planta permanente / Personal de la Biblioteca * 100
17. Media de horas semanales de apertura	Entidad - Apertura	(Horas semanales de apertura Punto de servicio 1 + Horas semanales de apertura Punto de servicio 2 + Horas semanales de apertura Punto de servicio n) / Cantidad total de puntos de servicio
18. Avance en la informatización	Entidad – Informatización	Total de volúmenes informatizados / Total de volúmenes * 100 Se puede calcular globalmente o discriminado por tipo de documento
19. Gestión bibliotecaria	Entidad – Informatización	Presencia / ausencia de OPACs – Sistema de gestión bibliotecaria – Sitio Web
20. Circulación per cápita	Salida	(Préstamos + Consultas in situ) / Población
21. Uso total per cápita	Salida	(Préstamos + Consultas in situ + Transacciones de referencia + Usuarios participantes de actividades de formación de usuarios + Visitas virtuales + Búsquedas en OPAC + Documentos electrónicos descargados) / Población
22. Circulación y uso total por trabajador	Salida - Rendimiento	Circulación / Personal de la Biblioteca Uso total / Personal de la Biblioteca
23. Circulación y uso total por día y por hora de apertura	Salida - Rendimiento	Circulación / Días de apertura Circulación / Horas de apertura Uso total / Días de apertura Uso total / Horas de apertura

Este primer grupo de indicadores de primer nivel, aplicado a un conjunto de 18 bibliotecas, nos permitió realizar una descripción general del estado de la red, siguiendo el modelo de sistema-biblioteca presentado anteriormente. La visualización de los datos e indicadores mediante tablas rankeadas con los resultados de todas las bibliotecas, que incluyen totales y promedios, a lo que se suman gráficos ilustrativos, permitieron observar de forma rápida y sencilla cuáles fueron las bibliotecas que quedaron mejor posicionadas y viceversa.

A continuación se incluye, a modo de ejemplo, la explicación completa, interpretación y visualización de uno de los indicadores mencionados en la tabla⁷

Estudiantes por puestos de lectura

Definición: Mide la cantidad de estudiantes por cada puesto de lectura (asientos o equivalente) disponible en la biblioteca

Uso: Sirve para evaluar la capacidad de la biblioteca de albergar a sus estudiantes en los distintos espacios que les han sido destinados (salas de lectura y/o estudio). En relación a la población total, brinda una idea acerca de si la Biblioteca estará en condiciones, es decir, si cuenta con las instalaciones necesarias para albergar a sus potenciales usuarios. En relación a los usuarios reales, determina si la Biblioteca cuenta con las instalaciones necesarias para albergar a sus usuarios actuales, o bien si su capacidad se encuentra saturada. Se puede calcular para la población total o bien discriminado por tipo de usuario.

Estandar recomendado: 5 usuarios potenciales por puesto de lectura, albergar al 20 % de los usuarios potenciales (*CRUCH 2003, Estándar V.2.8, ALA 1995 Fórmula C, CRUE 1997 Infraestructuras 1.2.*)

Datos necesarios:

- Población total destinataria de los servicios de la biblioteca: estudiantes + profesores + personal profesional y de servicios
- Puestos de lectura: asientos destinados a los usuarios para lectura o estudio, con o sin equipamiento. Incluye asientos en cubículos individuales, en salas de estudio, seminarios, en departamentos audiovisuales e infantiles de la biblioteca. Excluye asientos en halls, y en auditorios destinados a audiencias de eventos especiales. También excluye espacios que los usuarios puedan convertir en asientos informales

7 El ejemplo fue extraído del Anuario estadístico 2004 de las Bibliotecas de la UNLP, cuya versión completa se encuentra disponible en www.roble.unlp.edu.ar

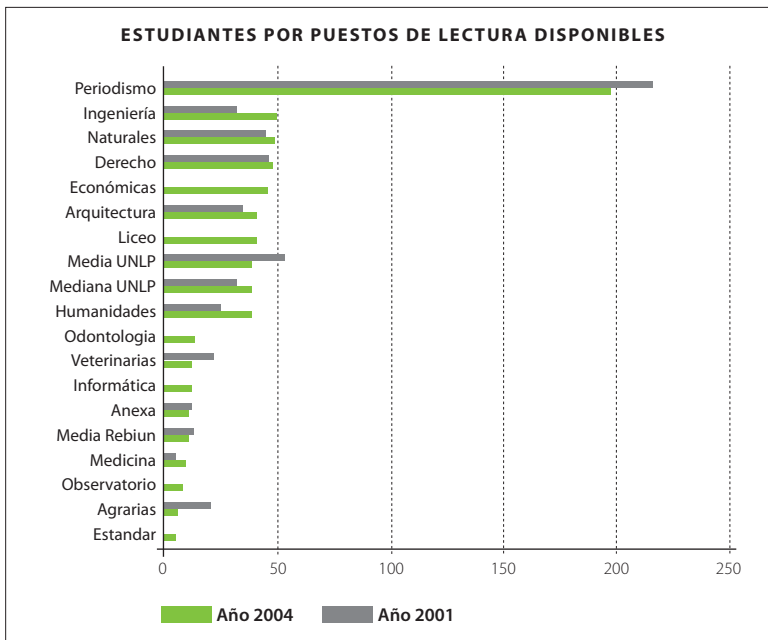
Fórmulas: Estudiantes / Número de puestos de lectura – Población / Número de puestos de lectura

Análisis e interpretación: Este indicador, en conjunto con el de “Superficie per cápita”, es uno de los más utilizados para evaluar la infraestructura y espacios físicos de las bibliotecas, y ambos se utilizan en la planificación de edificios de bibliotecas. Se puede calcular también de forma inversa, es decir, dividiendo la cantidad de puestos de lectura por los usuarios o la población. De cualquiera de ambas formas, el indicador ofrece una idea de la capacidad de la biblioteca para permitir que sus usuarios estudien o trabajen en su interior.

El valor obtenido puede compararse con el estándar como para tener un nivel de referencia, y también con el valor obtenido por otras bibliotecas. Un valor muy alto indicará una pobre capacidad de la Biblioteca para albergar a sus potenciales usuarios.

Visualización: La mejor forma de visualizar este indicador es con un gráfico de barras en la que se observe el resultado obtenido por cada biblioteca, ordenado de menor a mayor. Es recomendable incluir también la media obtenida, para que de un vistazo pueda observarse qué bibliotecas quedan por encima y cuáles por debajo. Opcionalmente también se pueden incluir (si se dispone de los datos) del resultado obtenido por otra Biblioteca o sistema de bibliotecas que desee utilizarse para la comparación, o bien el estándar recomendado, para observar los valores obtenidos con un nivel de referencia. Si se dispone de resultados del mismo indicador correspondiente a varios años, se podrá observar la evolución (si es que la hubo)

En el gráfico que antecede se puede observar el resultado obtenido en este indicador por el conjunto de las bibliotecas de la UNLP en dos años sucesivos. También se graficó el estándar recomendado y se incluyó la media obtenida por las bibliotecas agrupadas en REBIUN (Red de bibliotecas universitarias españolas) como niveles de referencia para la comparación.



Allí se observa claramente que todas las bibliotecas de la UNLP presentan una deficiencia en este punto, ya que ninguna de ellas alcanza el estándar recomendado (5 estudiantes por puesto de lectura), siendo incluso la media obtenida muy superior a lo recomendable. También se observa claramente que en la mayoría de los casos, la situación empeoró de 2001 a 2004, lo cual podría deberse a un aumento en la cantidad de estudiantes que no fue acompañada por un crecimiento acorde en la cantidad de asientos disponibles en las Bibliotecas.

La recopilación sistemática y normalizada del conjunto de datos estadísticos básicos necesarios para el cálculo de este grupo de 24 indicadores de primer nivel permite realizar un análisis exhaustivo y completo del estado y funcionamiento de cada uno de los aspectos de la Biblioteca. Se puede aplicar a una biblioteca en particular o, como hemos visto, a un conjunto de bibliotecas.

A partir de este punto, se aplicaron lo que llamamos *indicadores de segundo nivel*⁸, que se calculan a partir de los de primer nivel y ponen en relación las distintas bibliotecas de un sistema. Son mucho más sintéticos y pretenden dar una idea global del funcionamiento de la biblioteca como sistema. En el cuadro que sigue se sintetizan sus características:

Indicador	Objetivo	Cálculo
Operatividad	Medir la capacidad de un elemento para realizar una función. Se puede medir la operatividad de las entradas (ej. gasto en adquisiciones), o de la entidad (ej. tamaño de la colección). La operatividad pone en relación indicadores de entrada o de entidad con indicadores de salida (generalmente, la circulación).	$OC = \% \text{ circulación} - \% \text{ colección}$ $OGT = \% \text{ circulación} - \% \text{ gasto total}$ $OGA = \% \text{ circulación} - \% \text{ gasto adquisiciones}$
Esfuerzo	Medir la energía que se emplea (consume) para lograr un fin. Pone en relación el esfuerzo determinado que estamos calculando respecto a la población. Se puede medir el esfuerzo de las entradas (gasto), de la entidad (colección), o de las salidas (circulación).	$Sc = \% \text{ circulación} - \% \text{ población}$ $Sgt = \% \text{ gasto total} - \% \text{ población}$ $Sga = \% \text{ gasto adquisiciones} - \% \text{ población}$ $Sco = \% \text{ colección} - \% \text{ población}$

8 Basado en la propuesta de indicadores elaborada por López Gijón (2003).

Potencia	<p>Medir la potencia que tiene el sistema, es decir, la capacidad de multiplicar las entradas para generar una mayor salida, o viceversa.</p> <p>Para calcularlo se utiliza un indicador de entrada (ej. presupuesto per cápita, inversión en bibliografía per cápita) y un indicador de salida (ej. circulación per cápita, uso total per cápita).</p> <p>La potencia del sistema pone en relación la potencia de entrada con la potencia de salida</p>	$P(\text{Sis}) = P(\text{Sal}) / P(\text{Ent})$
----------	--	---

El uso de indicadores de segundo nivel tiene sus limitaciones, aunque también conlleva la enorme ventaja de su gran poder de síntesis, Vale decir que ofrecen mucha información a partir de un número escaso de datos. Las variables en consideración son menores - por lo que algunos aspectos pueden no estar del todo bien representados - pero al mismo tiempo permiten un diagnóstico rápido.

Todos estos indicadores de segundo nivel utilizan un indicador de entrada y otro de salida, vale decir que no indagan en la entidad (sus características y los procesos que allí se realizan), sino que sólo toman en consideración las entradas recibidas en relación con las salidas obtenidas. Todas las bibliotecas son puestas en juego como sistema y el indicador detecta cuáles se comportan de acuerdo a lo esperado y cuáles se alejan del valor normal, ya sea por arriba o por debajo. Quienes queden por encima del valor normal serán bibliotecas que funcionan excepcionalmente bien, en relación con los recursos que reciben, vale decir, bibliotecas muy buenas, que llevan a cabo buenas prácticas y son posibles ejemplos a imitar. Quienes queden por debajo del valor normal, serán bibliotecas problemáticas, que no están produciendo lo esperado, que pierden valor y son escasamente utilizadas.

En cualquier caso, las excepciones tanto buenas como malas deben estudiarse para detectar los motivos por los cuales se producen los éxitos y las anomalías, para lo cual se abrirá la "caja negra" y se estudiará la entidad.

A continuación se incluye un ejemplo de uno de los indicadores de segundo nivel⁹, su interpretación y visualización:

⁹ El ejemplo fue extraído del Informe de evaluación objetiva de las Bibliotecas de la UNLP realizado durante 2007-2008, cuya versión completa puede consultarse en www.roble.unlp.edu.ar

Potencia del sistema

Definición y uso

La potencia de un sistema mide, como su nombre indica, la potencia que tiene el sistema, es decir, la capacidad de multiplicar las entradas para generar una mayor salida, o viceversa. Es un indicador sintético que permite discriminar a las bibliotecas como sistemas potentes (capaces de multiplicar la energía recibida para generar una mayor salida), sistemas sin potencia (en los cuales la salida que se genera es igual a la entrada recibida) o sistemas dispotentes (en los que se pierde energía, ya que la salida obtenida es inferior a la energía recibida).

Fórmula

La potencia del sistema pone en relación la potencia de entrada con la potencia de salida y la fórmula que se utiliza para su cálculo es $P(\text{Sis}) = P(\text{Sal}) / P(\text{Ent})$.

Datos necesarios

Para calcularlo se utiliza un indicador de entrada (ej. presupuesto per cápita, inversión en bibliografía per cápita) y un indicador de salida (ej. circulación per cápita, uso total per cápita). Dado que este indicador pretende ser lo más sintético posible, conviene utilizar como entradas y salidas indicadores de primer nivel que sean representativos y estén calculados de forma homogénea en todas las bibliotecas que participarán del cálculo.

Cálculo

En la tabla que sigue se observa un ejemplo tomado de las bibliotecas de la UNLP, en el que se eligió como indicador de entrada el presupuesto total per cápita, y como indicador de salida se utiliza la circulación per cápita.

Para calcular las potencias de entrada y salida, necesitamos tomar un sistema como base, al cual le asignaremos el valor normal (1) como potencia de entrada y salida. En este caso, tomamos como base el valor de la UNLP como un todo, es decir, el valor promedio de presupuesto total per cápita y de circulación per cápita para el total de la población.

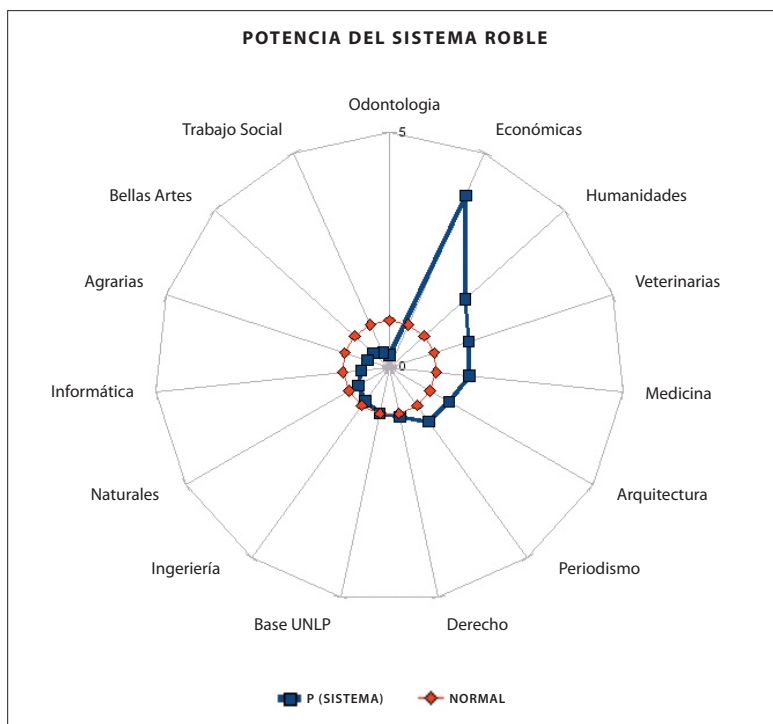
Luego dividimos los indicadores de entrada-salida elegidos de cada sistema por la base, con lo cual obtenemos las potencias de entrada $P(\text{ent})$ y de salida $P(\text{sal})$ de cada sistema.

	Presupuesto per cápita	Circulación per cápita	P(ent)	P(sal)	P(Sistema)	Normal
Odontología	17,51	0,52	0,45	0,12	0,26	1
Trabajo Social	20,93	0,81	0,54	0,18	0,34	1
Bellas Artes	19,12	1	0,49	0,23	0,46	1
Agrarias	97,35	5,36	2,5	1,21	0,49	1
Informática	9,04	0,62	0,23	0,14	0,61	1
Naturales	51,23	4,44	1,31	1	0,76	1
Ingeniería	80,5	8,07	2,06	1,83	0,88	1
Base UNLP	39	4,42	1	1	1	1
Derecho	32,28	3,94	0,83	0,89	1,08	1
Periodismo	19,04	3,08	0,49	0,7	1,43	1
Arquitectura	46,41	7,67	1,19	1,74	1,46	1
Medicina	13,41	2,61	0,34	0,59	1,71	1
Veterinarias	41,38	8,34	1,06	1,89	1,78	1
Humanidades	30,51	7,53	0,78	1,7	2,18	1
Económicas	5,53	2,51	0,14	0,57	4,01	1

Luego calculamos la potencia del sistema dividiendo la $P(\text{salida})$ por la $P(\text{entrada})$.

Interpretación y visualización

La mejor forma de visualizar los resultados obtenidos es realizar un gráfico radial en el que se grafique la potencia del sistema en comparación con el valor normal:



Las bibliotecas que quedan ubicadas por fuera del círculo rojo son sistemas potentes, capaces de multiplicar las entradas recibidas para producir más salidas. Las bibliotecas que se encuentran sobre el círculo rojo son sistemas sin potencia, producen lo mismo que reciben, no agregan valor.

Por último, las bibliotecas que se encuentran por dentro del círculo rojo son bibliotecas dispotentes o con potencia negativa, vale decir que pierden energía, ya que reciben más potencia de entrada que la que generan en la salida.

	P(ent)	P(sal)	Formulación del sistema	P(Sistema)	Sistema
Odontología	0,45	0,12	0,45 E --> 0,12 S	0,26	dispotente
Trabajo Social	0,54	0,18	0,54 E --> 0,18 S	0,34	dispotente
Bellas Artes	0,49	0,23	0,49 E --> 0,23 S	0,46	dispotente
Agrarias	2,5	1,21	2,5 E --> 1,21 S	0,49	dispotente
Informática	0,23	0,14	0,23 E --> 0,14 S	0,61	dispotente
Naturales	1,31	1	1,31 E --> 1 S	0,76	dispotente
Ingeniería	2,06	1,83	2,06 E --> 1,83 S	0,88	dispotente
Base UNLP	1	1	1 E --> 1 S	1	sin potencia
Derecho	0,83	0,89	0,83 E --> 0,89 S	1,08	potente
Periodismo	0,49	0,7	0,49 E --> 0,7 S	1,43	potente

Arquitectura	1,19	1,74	1,19 E --> 1,74 S	1,46	potente
Medicina	0,34	0,59	0,34 E --> 0,59 S	1,71	potente
Veterinarias	1,06	1,89	1,06 E --> 1,89 S	1,78	potente
Humanidades	0,78	1,7	0,78 E --> 1,7 S	2,18	potente
Económicas	0,14	0,57	0,14 E --> 0,57 S	4,01	potente

Formulación del sistema

El sistema más potente resulta ser el de Económicas, ya que con una potencia de entrada de 0,14 genera una potencia de salida de 0,57, lo que significa que es capaz de multiplicar por 4,01 lo que recibe. Se trata de un sistema con potencia.

El sistema menos potente es el de Odontología que, con la potencia de entrada que recibe, no alcanza siquiera a generar la misma potencia de salida, sino que pierde energía. Es un sistema dispotente.

Las bibliotecas más potentes son las que están produciendo muy buenos resultados con muy pocas entradas, las que habría que premiar y observar detenidamente como ejemplos a reproducir. Son buenas prácticas a felicitar e imitar.

Las bibliotecas dispotentes tienen evidentes problemas de funcionamiento que deberán revisarse, a los efectos de determinar las causas por las cuales no están produciendo los resultados esperados. Necesitan apoyo y corrección y para ello deberán seguir el ejemplo de las bibliotecas más potentes.

Las bibliotecas que se encuentran muy cercanas al sistema tomado como base (1), tanto sea por arriba o como por debajo, son bibliotecas sin potencia, que producen lo mismo que consumen.

Como conclusión de esta primera parte de evaluación objetiva podría decirse que la metodología utilizada (con sus limitaciones) ha demostrado ser una herramienta potente y valiosa que permite, a partir del análisis objetivo de los datos del propio sistema, producir indicadores de diagnóstico y rendimiento para la autoevaluación del sistema.

De forma rápida y sintética es posible determinar en una primera instancia cuáles son las bibliotecas que estarían funcionando mejor y cuáles tienen problemas, de modo tal de poder actuar en consecuencia. A partir de estos resultados, es posible profundizar los aspectos más problemáticos para detectar su origen y posibles soluciones.

El análisis e interpretación de estos resultados deben complementarse y confrontarse con estudios de tipo cualitativo-subjetivo, que incluyan la opinión de los usuarios de las bibliotecas para completar la autoevaluación, que es lo que se describirá en el punto siguiente.

EVALUACIÓN SUBJETIVA

Los estudios de usuarios, y más concretamente de la satisfacción de los mismos con los servicios, son relativamente nuevos o poco comunes en las bibliotecas universitarias argentinas. De hecho son muy pocas las que cuentan con estudios de este tipo.

Incluso en países más avanzados que el nuestro, como pueden ser España o Francia, estos tipos de estudios no abundan. Recientemente la *Cour des comptes* de Francia [2006] hacía constar que “las necesidades reales de los usuarios de las bibliotecas universitarias son desconocidas”. Y señalaba “la ausencia *anormal* de encuestas nacionales de satisfacción”.

Por tanto pensamos que el simple hecho de que una biblioteca realice estudios de este tipo, para conocer la opinión de sus usuarios y las expectativas que tienen, es una muestra de modernidad de las mismas, que les permitirá orientar su gestión y planificación conociendo los deseos de sus usuarios, sean cuales sean los resultados que se obtengan.

Como se indicara al inicio, la metodología utilizada para la realización de la encuesta consistió en una adaptación de un modelo muy utilizado en el ámbito de las bibliotecas de Norte América (EEUU y Canadá) y Australia, desarrollado por la Association of Research Libraries (ARL) denominado LibQUAL+. Ese modelo fue adaptado en 2004 por el grupo SECABA¹⁰ de la Universidad de Granada para su utilización en las bibliotecas universitarias españolas, quienes además desarrollaron una herramienta informática específica para su aplicación.

LA ENCUESTA LIBQUAL+ Y SU INTERPRETACIÓN

LibQUAL+ es un paquete de servicios que las bibliotecas usan para solicitar, monitorear, entender y actuar sobre las opiniones de los usuarios acerca de la calidad del servicio, que ofrece la Association of Research Libraries (ARL).

Se ha implementado ya en más de 500 bibliotecas de EEUU, Canadá, Australia y Europa y los resultados han sido útiles para desarrollar un

¹⁰ <http://sci2s.ugr.es/secabaweb/>

mejor entendimiento de las percepciones de los usuarios acerca de la calidad del servicio de Biblioteca, mejorar la retroalimentación a través de interpretar las opiniones de los usuarios e identificar “mejores prácticas” en las instituciones.

El proyecto LibQUAL+ es una de las iniciativas de nuevas mediciones desarrolladas como parte del ARL Statistical and Measurement Program, y fue financiado por el Fondo para el Mejoramiento de la Educación Postsecundaria del Departamento de Educación de los EEUU (FIPSE) en 2001-2003.

Su aplicación, amplia difusión y respaldo en el mundo bibliotecario en distintos países, hace posible la comparación de los resultados obtenidos por las bibliotecas, lo cual constituye una enorme ventaja a la hora de la evaluación, por lo que ésta es una de las razones por las que consideramos conveniente utilizar este modelo antes que realizar un desarrollo propio.

El modelo de encuesta LibQUAL+ se ha convertido ya en un estándar para los estudios de evaluación de la calidad de las bibliotecas universitarias basados en satisfacción de usuarios, por lo que el grupo SECABA de la Universidad de Granada realizó en 2004 una adaptación al ámbito español, desarrollando además una herramienta informática basada en la Web que permite administrar el cuestionario y procesar los resultados de forma automática.

El programa y adaptación realizado por SECABA se ha aplicado y probado en varias bibliotecas universitarias españolas, siendo ésta la primera vez que se utilizó en latinoamérica.

Estructura de la encuesta LibQUAL+ / SECABA

La encuesta LibQUAL+ consta de 22 preguntas que se agrupan en tres grandes dimensiones o aspectos¹¹:

Dimensión 1: Valor Afectivo del servicio (9 preguntas)

Af 1: El personal inspira confianza.

Af 2: Los usuarios reciben atención personalizada.

¹¹ La versión en español que se consigna aquí de las preguntas y dimensiones de la encuesta es una adaptación llevada a cabo por la UNLP de la traducción española que utiliza el grupo SECABA.

Af 3: Amabilidad del personal.

Af 4: Disposición del personal para ayudar a los usuarios.

Af 5: El personal posee el conocimiento necesario para responder a las preguntas de los usuarios.

Af 6: Atención y prontitud para responder a las preguntas de los usuarios.

Af 7: El personal comprende las necesidades de los usuarios.

Af 8: El personal manifiesta voluntad de ayudar a los usuarios.

Af 9: Confiabilidad en el manejo de problemas del servicio a los usuarios.

Dimensión 2: La Biblioteca como Espacio (5 preguntas)

Es 1: El espacio de la biblioteca estimula el estudio y el aprendizaje.

Es 2: Es un espacio tranquilo para el trabajo individual.

Es 3: El lugar es confortable y acogedor.

Es 4: Es el lugar ideal para estudiar, aprender e investigar.

Es 5: Existen espacios comunitarios para aprendizaje y estudio en grupos.

Dimensión 3: Control de la Información (8 preguntas)

CI 1: Puedo acceder a recursos electrónicos desde mi hogar o lugar de trabajo.

CI 2: El sitio web de la biblioteca me permite localizar información por mi mismo.

CI 3: Los materiales impresos de la biblioteca cubren las necesidades de información que tengo.

CI 4: Los recursos digitales existentes en la biblioteca cubren las necesidades de información que tengo.

CI 5: El equipamiento es moderno y me permite un acceso fácil a la información que necesito.

CI 6: Hay herramientas de acceso fáciles de usar que me permiten encontrar lo que busco sin ayuda.

CI 7: Puedo acceder fácilmente a la información para usarla en lo que necesite.

CI 8: Las revistas en papel y electrónicas cubren mis necesidades de información.

Este grupo de preguntas constituyen el núcleo del modelo LibQUAL+, a lo que se agrega un espacio para que los usuarios expresen sus opiniones, sugerencias y comentarios en texto libre.

Para responder a cada pregunta la encuesta tiene una escala de puntuación de 1 a 9, siendo el 1 el valor más bajo que se puede otorgar y el 9 el valor máximo. A su vez, en cada pregunta de la encuesta hay que contestar a tres cuestiones:

1. Nivel de servicio mínimo exigible
2. Nivel de servicio deseado
3. Nivel observado (percepción del servicio)

El nivel mínimo que puntúa el usuario es aquel por debajo del cual piensa que el servicio no podría considerarse tal. La puntuación que otorga en el nivel observado es lo que el usuario percibe u observa en la biblioteca. Y el nivel deseado es la puntuación que él da a como le gustaría que fuera el servicio.

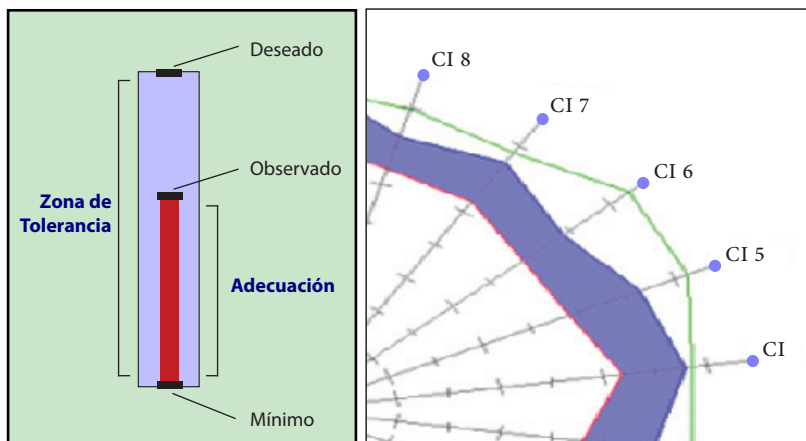
Esta triple puntuación en cada pregunta nos permitirá conocer el grado de Adecuación del servicio y el grado de Superioridad del servicio, siempre desde la perspectiva de los usuarios. Estos conceptos se explican en el siguiente punto.

ADECUACIÓN Y SUPERIORIDAD DEL SERVICIO

La adecuación del servicio se calcula como la diferencia entre el valor observado y el valor mínimo ($A = \text{valor observado} - \text{valor mínimo}$). Si vemos los valores observados y mínimos (que han sido puntuados por los usuarios) y hacemos la diferencia, obtenemos la Adecuación del servicio. Mostrado en una tabla sería así:

	Mínimo (VM)	Observado (VO)	Adecuación (VO-VM)
Valor Afectivo del Servicio (VA)	6.71	7.24	0.53
La Biblioteca como Espacio (Es)	6.71	6.75	0.04
Control de la Información (CI)	6.54	6.15	-0.39

Como su propio nombre indica, la Adecuación del servicio nos dice, según los usuarios, si el servicio que se presta es adecuado o no. Si el resultado es negativo quiere decir que el servicio no es adecuado (en la tabla de ejemplo el control de la información que muestra la biblioteca no le parece adecuado a los usuarios).



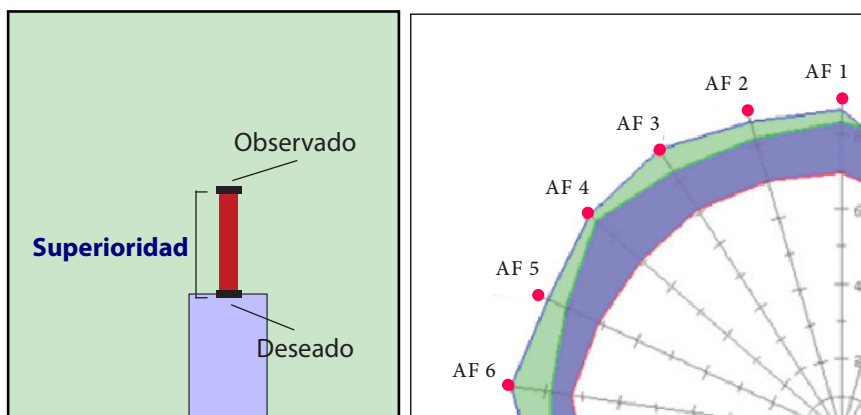
Cuanto mayor sea el valor obtenido más adecuado es el servicio (franja o área pintada de azul en el gráfico radial). En la tabla que nos sirve de ejemplo tanto La biblioteca como lugar como el Valor Afectivo son adecuados, pero el Valor Afectivo les parece más adecuado a los usuarios que el espacio de la biblioteca.

La Superioridad del servicio es la diferencia entre el valor observado y el valor deseado ($S = \text{valor observado} - \text{valor deseado}$).

Si vemos los valores observados y deseados (que han sido puntuados por los usuarios) y hacemos la diferencia, obtenemos la Superioridad del servicio. Mostrado en una tabla sería así:

	Observado (VO)	Deseado (VD)	Superioridad (VO-VD)
<i>Valor Afectivo del Servicio (VA)</i>	8.41	8.10	0.31
<i>La Biblioteca como Espacio (Es)</i>	6.01	8.14	-2.13
<i>Control de la Información (CI)</i>	7.20	7.91	-0.71

La Superioridad del servicio nos dice, según los usuarios, si el servicio que se presta es de calidad superior al deseado o no. Si el resultado es negativo quiere decir que no hay Superioridad del servicio (en la tabla de ejemplo los espacios que oferta la biblioteca y el Control de la información no tienen superioridad según los usuarios, el Valor Afectivo del servicio sí tiene Superioridad). Cuanto mayor sea el valor obtenido más superioridad tiene el servicio (franja o área pintada de verde en el gráfico radial).



Adaptación local

Para la aplicación de la encuesta desarrollada por SECABA basada en LibQUAL+ a las bibliotecas de la Universidad Nacional de La Plata, se hizo una reformulación de algunos elementos de ese modelo, teniendo en cuenta que su traducción española e implementación se había hecho

para bibliotecas de la región de Andalucía. Estos cambios y adaptaciones se comentan a continuación:

Lenguaje

Se debió adecuar la terminología empleada al lenguaje local. Para ello no sólo se analizaron cada una de las preguntas en español sino que se consultó la versión original en inglés y alguna adaptación en francés. Esta comparación facilitó la determinación exacta del sentido de cada una de las preguntas. De esta manera, se pudieron traducir las palabras en conflicto siguiendo el sentido exacto en cada pregunta.

Ordenamiento de las preguntas

Si bien se acordó trabajar con el *software* desarrollado por el grupo SECABA, donde las preguntas aparecen agrupadas por nivel de análisis (afectivo, espacio y control de la información), se discutió la posibilidad de intercalar dichas preguntas mezclando las dimensiones. Esta consideración surgió al observar que en la versión original anglosajona se intercalaban las preguntas para evitar la sensación de repetición de un mismo concepto y, a su vez, para confirmar la postura del usuario. Finalmente, y ante la imposibilidad de modificar el programa SECABA por los plazos ya establecidos, se decidió mantener el orden pre-existente por el modelo español.

Versión impresa

Para que la encuesta tuviera una amplia difusión entre nuestros usuarios - no tan acostumbrados al ambiente digital -, se decidió que el llenado de las encuestas no sólo se realizara en línea sino que se dispondría de una versión en papel para que se pudiera completar manualmente. El diseño de la misma resultó un poco engorroso, ya que se pretendía que no ocupara más de una página, pero además se debía asegurar su legibilidad. Las encuestas completadas en papel se depositaban en urnas que cada biblioteca habilitó en distintos lugares, de modo tal de garantizar la confidencialidad. Luego de finalizado el período de toma de la encuesta, aquellas completadas en papel fueron volcadas por personal de cada biblioteca al programa SECABA.

Difusión

La difusión se desarrolló en dos frentes, uno interno y otro externo. El primero, se dirigió a los directores de cada una de las bibliotecas que dependen de la UNLP y, a través de ellos, a todo el personal que estaría involucrado en la tarea no sólo de invitar a los usuarios a completar la encuesta, sino de explicarle su dinámica y la importancia de su opinión para el desarrollo de cada una y del conjunto de las bibliotecas. Durante los talleres de capacitación - dos en total - se definieron los tiempos de comienzo y finalización de recogida de datos, así como también se estableció unívocamente el sentido de cada una de las preguntas para evitar interpretaciones erróneas.

Respecto a la difusión externa, se realizó de dos maneras, mediante soporte impreso y en formato electrónico. Se confeccionaron afiches impresos, uniformes para todas las bibliotecas, donde cada unidad de información indicaba en qué lugares físicos se podía completar la encuesta. Además, se sugería la consulta al portal de ROBLE, a las páginas de cada Biblioteca y se realizaron varios envíos masivos de *mails* a los usuarios anunciando la realización de la encuesta. Los materiales confeccionados para la difusión podían consultarse y descargarse desde el portal ROBLE.

Toma de la encuesta

La toma de la encuesta se llevó a cabo en el período que va desde el 25 de junio al 20 de julio de 2007. Los usuarios podían completarla vía Web accediendo desde el portal ROBLE a la dirección del programa SECABA donde estaba alojada la encuesta, o bien completarla en papel y depositarla en alguna de las urnas habilitadas en todas las bibliotecas y dependencias.

Preguntas locales

Debido a que el modelo también posibilita la incorporación de hasta cinco preguntas locales, se agregaron las siguientes:

1. En su opinión, la difusión que realiza la Biblioteca a través de boletines de noticias y novedades bibliográficas es:

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

No lo conozco

2. ¿En qué medida las actividades de formación de usuarios que realiza la biblioteca le ayudaron a conocer y usar mejor los distintos tipos de recursos de información disponibles?

Mucho

Algo

Nada

No asistí

No lo conozco

3. ¿Utiliza los recursos disponibles a través de la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología de la SECYT (www.biblioteca.secyt.gov.ar)?

Si

No lo conozco

No (Indique el motivo)

Los recursos que necesito no están allí

No tengo acceso desde mi casa

No tengo acceso desde mi lugar de trabajo

El sistema de búsqueda no me resulta amigable

4. ¿Con qué frecuencia concurre a la Biblioteca?

Muy frecuentemente (3 o más veces por semana)

Frecuentemente (1 vez por semana o más)

Regularmente (al menos 1 vez al mes)

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

5. ¿Con qué frecuencia visita el sitio Web de la Biblioteca?

Muy frecuentemente (3 o más veces por semana)

Frecuentemente (1 vez por semana o más)

Regularmente (al menos 1 vez al mes)

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

Grado de participación obtenido

En total se completaron 2943 encuestas, sobre una población total de 113.690 personas, por lo que el nivel de respuesta global obtenido fue del 2,58%, con variaciones según cada Biblioteca.

De las 2943 encuestas, aproximadamente el 40% fueron contestadas en línea (1172) y el 60 % restante (1771) en papel y luego volcadas al programa por personal de las bibliotecas, lo que muestra que los usuarios se sienten más cómodos utilizando ese soporte.

Si bien el nivel de respuesta global obtenido puede parecer bajo (2,58%), hay que tener en cuenta que las poblaciones son también muy numerosas y que dadas las características propias de las universidades argentinas (acceso libre y gratuito – predominio de cargos docentes con dedicación simple), es sabido que ni los estudiantes ni los docentes tienen una dedicación exclusiva a la universidad, por lo que entendemos que el nivel de respuesta - comparado con el obtenido por otras universidades europeas - no es tan bajo¹².

12 Véanse los informes sobre evaluaciones basadas en LibQUAL+ realizadas en otras universidades españolas: SECABA(2007a), SECABA (2007b).

Por otra parte, y dado que ésta es una encuesta no probabilística ni estratificada, sino que por el contrario es voluntaria y anónima, no puede inferirse que los resultados obtenidos representen la opinión del total de la población.

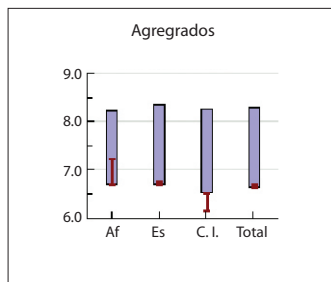
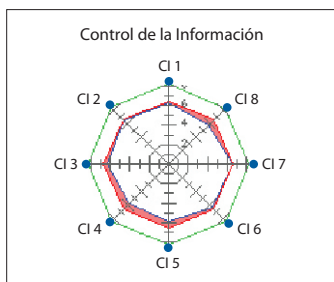
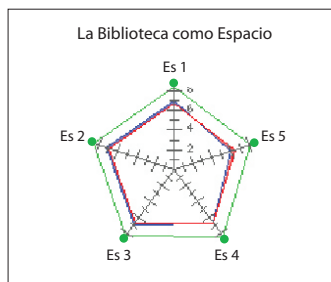
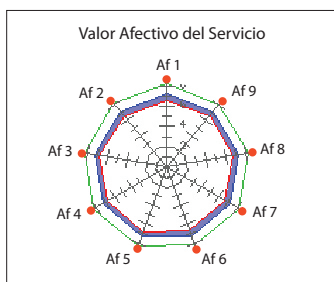
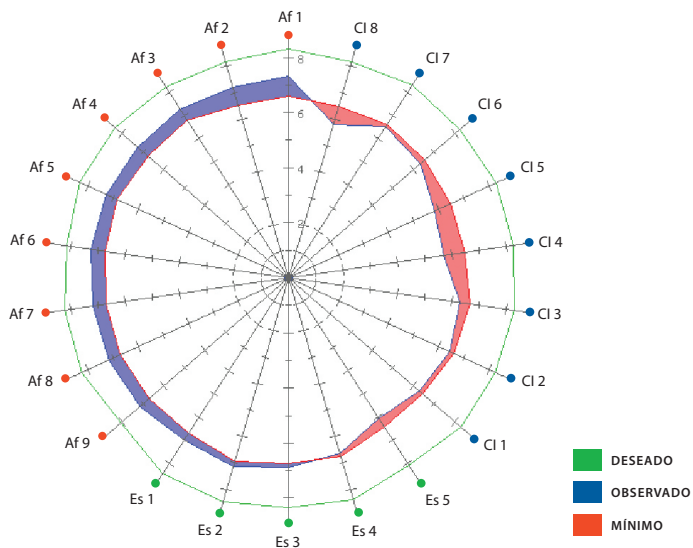
Sin embargo, dado que el nivel de respuesta por dependencias fue amplio y teniendo en cuenta que es el primer estudio de este tipo que se lleva a cabo, consideramos que los resultados son indicativos de ciertas tendencias y opiniones que se vienen observando también a través de los indicadores objetivos basados en datos estadísticos acerca de las características y funcionamiento de las Bibliotecas, tal como se explicó anteriormente.

Resultados globales obtenidos¹³

El gráfico radial que sigue permite realizar una rápida observación de los resultados totales de la encuesta de satisfacción de usuarios aplicada a las Bibliotecas de la Universidad Nacional de La Plata:

13 Los resultados que se incluyen fueron extraídos del informe completo de resultados obtenidos, junto con las tablas y gráficos globales y discriminados por tipo de usuario y biblioteca, que puede consultarse en www.roble.unlp.edu.ar

EVALUACIÓN DE LA BIBLIOTECA



En el círculo se ubican las 22 preguntas según la dimensión a la que corresponde: Af1 es la pregunta nro.1 de la dimensión Valor Afectivo, Es1 es la pregunta nro.1 de la dimensión La Biblioteca como lugar, CI1 es la pregunta nro.1 de la dimensión Control de la Información, y así sucesivamente.

La línea fina verde muestra el nivel deseado por los usuarios; la línea fina roja el nivel mínimo especificado; y la línea fina azul, el nivel observado o percibido.

El área que queda pintada de azul muestra la adecuación del servicio, el área pintada de rojo muestra la inadecuación; y el área pintada de verde (que no se observa en este gráfico) mostraría eventualmente la superioridad alcanzada.

Los gráficos pequeños de la derecha muestran los niveles alcanzados por cada una de las preguntas de cada dimensión. Este gráfico se complementa con la siguiente tabla que contiene los valores obtenidos en promedio para cada dimensión:

	Mínimo	Observado	Deseado	Superioridad	Adecuación
<i>Valor Afectivo del Servicio (VA)</i>	6.71	7.24	8.23	-1.00	0.53
<i>La Biblioteca como Espacio (Es)</i>	6.71	6.75	8.34	-1.60	0.04
<i>Control de la Información (CI)</i>	6.54	6.15	8.26	-2.11	-0.39

Respecto a la **Adecuación**, puede observarse que ha sido alcanzada en las dimensiones Valor Afectivo (VA) y Espacio (Es), siendo muy superior en el primer caso (0.53). La dimensión Control de la Información (CI) indudablemente es el punto más débil del sistema, hecho que queda demostrado por el valor negativo obtenido (-0.39).

Vale decir que los usuarios en general han considerado que los servicios de las Bibliotecas son adecuados en cuanto a VA y Es, salvo en la dimensión CI, que la consideran inadecuada. En otras palabras, se podría decir que las principales falencias que notan los usuarios se refieren a que

las colecciones no satisfacen sus necesidades de información y, por otra parte, éstas tampoco son fácilmente accesibles y/o localizables para ellos.

Los **tres mejores resultados** en Adecuación se obtienen en las preguntas:

Af 1: El personal inspira confianza (0.73)

Af 2: Los usuarios reciben atención personalizada (0.68)

Af 6: Atención y prontitud para responder a las preguntas de los usuarios (0.52)

Mientras que los **tres peores resultados** en Adecuación se producen en las preguntas:

CI 4: Los recursos digitales existentes en la biblioteca cubren las necesidades de información que tengo (-0.78)

CI 8: Las revistas en papel y electrónicas cubren mis necesidades de información (-0.70)

CI 5: El equipamiento es moderno y me permite un acceso fácil a la información que necesito (-0.62)

Estos problemas reflejan falta de recursos bibliográficos (digitales, revistas en papel y electrónicas) y deficiencias en el equipamiento informático disponible.

En relación a los mínimos estipulados, éstos oscilan alrededor del 6, acercándose a 7 en VA y Es, lo que implica un nivel de exigencia mínimo bastante alto.

En cuanto a los valores deseados especificados por los usuarios, se puede decir que son también bastante altos, aproximándose en todos los casos al 9, que es el puntaje máximo, lo que podría indicar que los usuarios han sido muy exigentes a la hora de plantear el nivel de servicio que desean. Por otra parte, el hecho de que no existan diferencias muy marcadas entre una y otra dimensión, hace suponer que es posible que la consigna no haya sido entendida del todo¹⁴.

14 Si bien es lógico pensar que los usuarios siempre desearán recibir el mejor servicio posible, por lo que la tendencia natural es asignar el puntaje máximo posible a todas las respuestas, la idea de puntuar el nivel deseado es que éste marque el nivel de importancia que cada usuario le asigna a cada dimensión. Ej. un usuario que utiliza la Biblioteca de forma remota, tal vez no le otorgue mucha importancia a la calidad de la atención del personal, pero si le resulten fundamentales los servicios *online* que la Biblioteca ofrezca. Viceversa, un usuario que asiste frecuentemente a la biblioteca y utiliza sus espacios como lugar de estudio y trabajo, seguramente le dará más importancia a esta dimensión.

Si el análisis se efectúa por **dimensiones**, pueden observarse las siguientes **respuestas mejor y peor valoradas** en Adecuación:

Ítems mejor y peor valorados en Adecuación por dimensiones		
	Mejor	Peor
<i>Valor Afectivo del Servicio</i>	0.73 (Af.1)	0.43 (Af.5)
<i>Biblioteca como Espacio</i>	0.28 (Es.1)	-0.37 (Es.5)
<i>Control de la Información</i>	-0.09 (CI.7)	-0.78 (CI.4)

En resumen, dos de las tres dimensiones analizadas resultan adecuadas, y si observamos el gráfico de agregados (el último de los gráficos pequeños de la derecha), vemos que las Bibliotecas de la UNLP se encuentran dentro de la zona de tolerancia (0,06) - muy cercana al cero pero dentro de la zona azul. Por lo que los resultados deben verse como positivos en el nivel global.

Respecto de la **Superioridad**, ésta no se observa en ninguna de las dimensiones estudiadas en los resultados globales, vale decir que los usuarios no han percibido un nivel de excelencia (superior al deseado) en los servicios de las Bibliotecas.

Finalmente, el análisis de los resultados obtenidos tanto en las preguntas locales como en el espacio destinado a comentarios libres por parte de los usuarios resultó ser por demás significativo, aportando mayor información que permitió complementar y en algunos casos entender mejor esos resultados, señalando con mucha precisión los puntos fuertes y débiles que los usuarios observaron.

Como conclusión parcial de esta segunda evaluación subjetiva-cualitativa, se comprobó que, a pesar de los inconvenientes observados con cierta dificultad para que los usuarios comprendan e interpreten adecuadamente la estructura de la encuesta y su puntuación, el modelo resultó ser apropiado para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios en relación a los servicios de las Bibliotecas.

Asimismo y dado que el modelo LibQUAL+ está siendo utilizado globalmente en distintos tipos de bibliotecas y en diferentes países, cada vez se dispone de mayores datos con los cuales es posible realizar comparaciones, lo que permite observar las diferencias y afinidades que existen en la percepción de los usuarios de las bibliotecas.

CONCLUSIONES

La metodología de evaluación elegida para realizar la autoevaluación de las Bibliotecas de la UNLP, como fruto de la ejecución de un proyecto de investigación conjunto entre la UNLP y la UGR, combinó herramientas cuantitativas y cualitativas, y permitió la conjunción de dos grupos de trabajo diferenciados que se relacionaron, intercambiando de este modo conocimientos y experiencias propias.

Se ha podido comprobar que tanto la metodología cuantitativa como la cualitativa tienen sus propias limitaciones, por lo que la combinación de ambas en el estudio de un fenómeno determinado permite una mirada más completa y abarcativa, que contempla los distintos matices y variables del objeto de estudio.

Los resultados alcanzados con ambas metodologías resultaron ser coincidentes en la mayoría de los casos, vale decir que lo que se observó a través de los indicadores pudo comprobarse con lo que los usuarios percibían. Las bibliotecas que mejores resultados obtuvieron en la evaluación objetiva fueron, en algunos casos, también las que mejor percepción tuvieron por parte de los usuarios que las calificaron, y viceversa.

Los resultados obtenidos permitieron elaborar un plan de mejora coherente y bien fundamentado, con objetivos de corto, mediano y largo plazo.

El compromiso institucional que se logró a través de un proceso de autoevaluación de este tipo, en el cual participaron todos los estamentos de la comunidad involucrada, fue muy importante e inédito en la historia de la UNLP.

Por otra parte, la difusión de esta experiencia a nivel nacional e internacional¹⁵ permitió fortalecer y potenciar al grupo de trabajo de la UNLP, por lo que se está impulsando la creación de la *Base de datos estadísticos de las bibliotecas universitarias argentinas*, con la idea de contar con información estadística básica y normalizada de nuestras bibliotecas,

15 *Taller de Indicadores de Evaluación de Bibliotecas (TIEB)* realizado en la ciudad de La Plata los días 1 y 2 de diciembre de 2007, disponible en: <http://tieb.fahce.unlp.edu.ar> y *Library Statistics for the 21st century world*, conferencia satélite realizada en el marco de la IFLA 2008 en la ciudad de Montreal, Canadá los días 18 y 19 de agosto de 2008, disponible en: http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=4397,31633573&_dad=portal&_schema=PORTAL

a partir de la cual poder realizar análisis comparativos y diagnósticos de la situación nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- ASSOCIATION OF RESEARCH LIBRARIES. *Sitio web del Proyecto LibQUAL+ : Charting Library Service Quality*. [2007]. Disponible en: <<http://www.libqual.org/index.cfm>>. Acceso en : sept. 2008
- ESPAÑA. Ministerio de Educación y Cultura. Grupo de Trabajo sobre la Calidad. *Guía para la aplicación de la Norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación*. Madrid: SEDIC, 1998 .
- FRANCIA. Cour des comptes. *Les bibliothèques universitaires*. [2006] Disponible en: <<http://www.ccomptes.fr/CC/documents/RPA/BibliothèquesUniversitaires.pdf>>. Acceso en: 2008
- FUSHIMI, M.; ARCHUBY, G. *El caso de las bibliotecas de la UNLP: problemática y desarrollo de una herramienta Web*. 2007. Disponible en: <http://tieb.fahce.unlp.edu.ar/descargables/presentaciones/04evaobjetiva_roble.pdf >. Acceso en: 6 jul. 2008.
- ISO 2789-2003 Information and documentation : International Library Statistics. - 3rd edition. Geneva: ISO. 52 p.
- LANCASTER, F.W. *Evaluación de la biblioteca*. Madrid: ANABAD, 1996.
- LÓPEZ GIJÓN, J. *La red de lectura pública de Andalucía: un análisis sistémico*. 2003. Tesis doctoral para acceder al título de Doctor en biblioteconomía y documentación, dirección Félix de Moya
- RANGANATHAN, S.R. *The five laws of library science*. Bombay, Asia Publishing House, 1931.
- SECABA. *Estudio de calidad de los servicios de la Biblioteca de la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla) basado en satisfacción de usuarios (2007)* . [2007a]. ECABA: Grupo de Investigación en Evaluación y Calidad de la Universidad de Granada . Octubre 2007. Disponible en: <<http://www.upo.es/serv/bib/calidad/calidad.htm> >. Acceso en: 2008
- _____. *Resultados de la encuesta realizada en la Biblioteca Universitaria de Granada para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios (2006)*. [2007b]. SECABA: Grupo de Investigación en Evaluación y Calidad de la Universidad de Granada . -- Enero 2007. Disponible en: <<http://sci2s.ugr.es/secabaweb/index.php?p=application> >. Acceso en: 2008
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA. Encuesta de calidad del servicio 2007 de las Bibliotecas de la Universidad Nacional de La Plata : Informe

de resultados obtenidos [versión preliminar no definitiva 25-09-2008]
Disponible en: <<http://www.roble.unlp.edu.ar>> Acceso en: 25 sept. 2008

_____. Evaluación objetiva de las bibliotecas de la UNLP año 2006:
Informe [Versión preliminar no definitiva 25-08-2008]. <<http://www.roble.unlp.edu.ar>> Acceso en : 24 de septiembre 2008

_____. *ROBLE Red de Bibliotecas*. Disponible en: <<http://www.roble.unlp.edu.ar>> Acceso en: 6 jul. 2008.

EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS¹

Ana R. Pacios²

INTRODUCCIÓN

La aplicación de técnicas de gestión en las bibliotecas universitarias españolas se inicia a mediados de los 90. Tanto la evaluación como la planificación se ponen en marcha bajo la filosofía de la calidad impulsada por planes gubernamentales de la época que se traducen en acciones específicas destinadas a la mejora de la Educación Superior.

La mejora de la calidad y la gestión de los servicios se ha convertido en objetivo prioritario de todas las universidades españolas desde que la Ley Orgánica 6/2001 (LOU) se propuso como objetivo irrenunciable la mejora de la calidad del sistema universitario en su conjunto y en todas y cada una de sus vertientes. Es un concepto de progresiva incorporación, tanto en el ámbito de las actividades de docencia e investigación, como en las de los servicios universitarios que permite proporcionar información a la sociedad sobre la calidad de los servicios que presta la Universidad. Además, destacar los puntos fuertes y débiles de la institución, así como

1 Fecha: feb. 2009.

2 Profesora titular del Departamento de Biblioteconomía, Universidad Carlos III de Madrid.
areyes@bib.uc3m.es

las oportunidades y propuestas de actuación que supongan un aumento de la calidad universitaria.

ALGUNAS FECHAS CLAVE EN EL PROCESO HACIA LA EXCELENCIA

Antes de abordar el proceso que han seguido las bibliotecas en materia de evaluación y planificación se avanzan algunas fechas clave del mismo con una breve alusión a la razón o motivo de esta consideración:

- **1992/94**, se introduce la evaluación en la Universidad española.
- **1996-1998**, comienzan las primeras experiencias de evaluación en las bibliotecas. Como consecuencia de las mismas, las bibliotecas elaboran los correspondientes Planes de Mejora. Una vez finalizados estos, se ponen en marcha también los primeros Planes Estratégicos, salvo algunas excepciones.
- **1999**, se produce la Declaración de Bolonia, proceso que ha marcado toda la trayectoria y en el que aún estamos inmersos hasta el 2010.
- **2002**, se realiza el primer estudio comparativo de la calidad de las bibliotecas universitarias españolas en el que se identifican las mejores prácticas.
- **2003**, se inician los reconocimientos a la calidad de las bibliotecas universitarias y algunas consiguen la certificación por la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad). Es, además, el año en que se pone en marcha el Primer Plan Estratégico de Rebiun (Red de Bibliotecas Universitarias Españolas).
- **2005**, en este año se puede empezar a hablar de consolidación de la calidad en bibliotecas, dado que algunas inician ya su 2º proceso de evaluación.
- **2006**, a partir de aquí las bibliotecas consiguen los primeros reconocimientos europeos a la calidad. Se puede considerar la internacionalización del proceso. Empezamos a contar con bibliotecas con sellos de excelencia, como reconocimiento a su buena gestión.

El fin último de toda esta trayectoria será conseguir la Excelencia, entendida como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados. Se consiguen resultados excelentes en la biblioteca cuando esta es capaz de proporcionar servicios que satisfacen plenamente a todos sus grupos de interés.

LA INTRODUCCIÓN DE LA FILOSOFÍA DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD Y LAS PRIMERAS EXPERIENCIAS DE CALIDAD EN BIBLIOTECAS

El germen de todo este proceso hay que situarlo en la década de los 80, en la que se produce un fuerte crecimiento de las universidades y la autonomía universitaria lleva a un cambio en la forma de ver la financiación universitaria. En este período varios sistemas universitarios occidentales, entre los que se incluye España, estrenan nuevos marcos jurídicos caracterizados, entre otras cuestiones, por la autonomía de la universidad. Esta transformación se justifica al considerar a esta última como un instrumento fundamental para el logro de los objetivos de calidad y progreso de la educación superior. Se parte del supuesto de que permite la innovación, la diversificación, incrementa la competencia y con ello se incrementa la calidad.

La Ley Orgánica 11/1983 de Reforma Universitaria, señala la calidad como un deber de la Universidad ante la sociedad. El gobierno exige a la universidad que demuestre que las decisiones que toma y las acciones que lleva a cabo se dirigen a la mejora de la calidad de la institución.

Coincidiendo con esta etapa de cambios en las universidades españolas, los directores de bibliotecas universitarias se coordinan con el objetivo de influir en los procesos de redacción de los estatutos de las universidades para que las bibliotecas universitarias sean organizaciones modernas, dotadas con recursos presupuestarios específicos. Este fue el germen de REBIUN, constituida formalmente en 1988.

En 1992 el Consejo de Universidades aprueba y pone en marcha el Programa Experimental de Evaluación de la Calidad del Sistema Universitario mediante el cual varias universidades públicas españolas iniciaron sus planes de evaluación, planificación estratégica y reforma

durante el período 1992-1994. El objetivo era ensayar una metodología de evaluación institucional inspirada en experiencias internacionales. Mediante la evaluación se pretendía garantizar:

- La eficacia y eficiencia
- Cumplir estándares internacionales de calidad
- Satisfacer las demandas de formación de la sociedad
- Dar respuesta a las necesidades de graduados que la sociedad demanda.

Al término de este programa la Unión Europea pone en marcha, entre 1994 y 1995, el Proyecto Piloto Europeo para impulsar la evaluación en la Educación Superior Europea. Se trata de que los países participantes compartan una metodología de evaluación común y se cree una experiencia de colaboración. Ya en este período algunas bibliotecas universitarias participan en los primeros proyectos pilotos que pretenden mejorar la calidad de algunos servicios universitarios, siguiendo la filosofía de la Calidad Total. La biblioteca suele ser uno de los servicios idóneos para hacer pruebas y servir de campo experimental, dada la histórica de datos que acumulan y por su relación directa e inmediata con los usuarios. Un ejemplo de estas primeras actuaciones en bibliotecas realizadas en el marco de los programas de la calidad de las universidades se dio en la biblioteca de la Carlos III de Madrid. Tal y como apunta su directora Margarita Taladriz (1995), cuando relata la experiencia, el proyecto tiene unas características concretas que conviene tener en cuenta:

- Nace desde la cúpula académica y gerencial, no es algo aislado que se le ocurre a un grupo de bibliotecarios “que pretenden ser novedosos y poner en práctica algunas teorías leídas en la bibliografía que pasa por sus manos”.
- Afecta al conjunto de la Institución, en diferentes etapas de implantación.
- Siempre hay formación previa en las técnicas a utilizar.
- Se cuenta con asesoramiento de una empresa externa.

El proyecto de mejora de la calidad se inició en junio de 1994 en el servicio de préstamo y sirvió para detectar la necesidad de incrementar el aprovechamiento de los fondos. La metodología empleada fue la del “grupo de mejora” como órgano encargado de identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias de la propia actividad para mejorar constantemente la calidad. Su actuación se sustenta en el reconocimiento de que la calidad es competencia de todos y de que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan. (TALADRIZ MAS, 2005) Son grupos temporales, de entre 4 y 6 personas, incluyendo usuarios, que pertenecen a diferentes unidades y participan de forma voluntaria. Entre las consignas que marcan su actuación merecen citarse el consenso a hora de tomar decisiones, la escucha activa, la participación de todos y la creatividad e innovación.

Aunque tradicionalmente las bibliotecas han recogido datos, su inconsistencia y falta de homogeneidad los hacían prácticamente inútiles para la gestión. La idea de confeccionar un anuario estadístico surge en 1993, en el marco del Congreso de la IFLA en Barcelona, cuando se celebra una reunión entre bibliotecas de diferentes universidades que dará pie a la 1ª Conferencia de Directores de Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas (CODIBUCE). Estas conferencias anuales impulsarán una serie de actividades, como la confección del Anuario Estadístico, publicado por primera vez en 1996 con los datos recogidos durante 1994. A partir de este momento, las bibliotecas empiezan a disponer de datos que pueden utilizar para aplicarlos a su gestión y tomar decisiones.

EL MARCO EN EL QUE SE DESARROLLA LA EVALUACIÓN DE LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS: LOS PLANES NACIONALES DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES

El programa anterior y el citado proyecto Piloto Europeo se verá continuado y ampliado en 1995 con el I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU), vigente hasta el 2001, que tendrá su continuación, en el II Plan de Calidad (2001-2006), coordinados por el Consejo de Universidades hasta el 2003. En el año 2001, se aprueba la LOU, que supone la reforma de la LRU, creándose a su vez los mecanismos

y organismos de evaluación, tanto nacional (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad, creada en el 2002) como autonómicos (agencias autonómicas), a quien corresponde llevar a cabo procesos de evaluación, certificación y acreditación de las titulaciones Universitarias con el objetivo de mejorar la calidad del sistema universitario.

Mediante estos planes, se ha generalizado el desarrollo de la evaluación de la calidad en las universidades españolas y se ha elaborado una metodología específica. Sus objetivos fueron:

- Promover la evaluación institucional de la calidad en las universidades
- Elaborar metodologías homogéneas para la evaluación de la calidad integradas en la práctica vigente de la Unión Europea, concretada en las Guías de evaluación.
- Proporcionar información objetiva que pudiera servir de base para la adopción de decisiones de las distintas organizaciones en el ámbito de su respectiva competencia.

Su duración fue de cinco años el primero y seis el segundo, revisables anualmente y se ejecutaron en convocatorias anuales de proyectos de evaluación institucional en las que podían participar las universidades públicas y privadas españolas. Todas han ido participando en las diferentes convocatorias, en la modalidad de proyectos temáticos o globales. Los temáticos- anuales se refieren a una titulación o conjunto de titulaciones del mismo campo científico-docente en una o varias universidades (referidos a la evaluación de titulaciones, así como los servicios, entre ellos la biblioteca). Los globales-plurianuales abarcaron una o varias universidades consideradas en su conjunto. Posteriormente se estableció un nuevo tipo de proyecto, las acciones especiales, destinadas a la creación de una unidad técnica de evaluación en la universidad correspondiente, a la elaboración de metodología de evaluación o a acciones de mejora de la calidad.

El II Plan, además de continuar con los objetivos marcados en el primero, se plantea la información al ciudadano y la acreditación de las titulaciones, así como la introducción paulatina de los indicadores de actividades y servicios universitarios.

El I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU) comenzó en 1996 y terminó en 2000. El II Plan de Calidad de las

Universidades, previsto inicialmente para seis años, tuvo una vigencia de dos años (2001 y 2002), en los que se evaluaron titulaciones de algunas universidades. A partir de 2003, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad se encarga de la continuidad de las actividades desarrolladas previamente por el Plan de Calidad de las Universidades, mediante el Programa de Evaluación Institucional (PEI) a través de sucesivas convocatorias.

Por lo tanto, se podría decir que las bibliotecas universitarias españolas se han embarcado en los procesos de evaluación y calidad tratando de alinearse con la estrategia de calidad que han iniciado sus instituciones. Aunque existe un margen de voluntariedad a la hora de participar en estas actuaciones, es lógico que las bibliotecas hayan querido cumplir con los calendarios institucionales de los Planes de Calidad de las Universidades. Estos procesos, iniciados en el año 1996, han sido la base de los planes que marcan sus líneas de actuación en este momento. Su trayectoria ha sido seguida con interés por profesionales del área (ANGLADA, 2006; PINTO; BALAGUÉ; ANGLADA, 2007; REY; FERRER, 2007; BALAGUÉ, 2007) dados los cambios significativos que han supuesto para la gestión de las bibliotecas.

EL PORQUÉ DE LA EVALUACIÓN

Como se ha indicado anteriormente, una de las razones de la evaluación responde al deseo de la biblioteca de seguir con las directrices que marca la institución matriz, es decir la universidad. Además, y como es obvio, las bibliotecas han expresado otras razones en los propios informes de evaluación e incluso, también los responsables de las bibliotecas las han manifestado en diferentes foros cuando han dado a conocer estas experiencias. Están relacionadas, fundamentalmente, con dos ideas:

- La de “mejorar”. Su aspiración fundamental ha sido la de mejorar la calidad del servicio y contribuir a la mejora continua de la biblioteca. Han pretendido contar con sistemas de garantía de la calidad y rendir cuentas ante la Universidad y ante la sociedad. Ello ha supuesto un cambio importante en la forma de trabajar y tomar decisiones en relación con el nivel de calidad alcanzado.

- La de obtener un reconocimiento público. Puesto que han tenido la oportunidad a través de convocatorias creadas expresamente para ello, las bibliotecas han querido ser reconocidas como bibliotecas de calidad. Alguna ha expresado claramente esta idea manifestando que se evalúa "...a fin, entre otros objetivos, de presentarse a la acreditación". O también para "obtener el reconocimiento tanto nacional como internacional".

CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

Los procesos de evaluación se caracterizan por una serie de aspectos comunes que los definen:

- Afecta a toda la biblioteca de forma autónoma, se considera a esta como una unidad de evaluación, no como parte de una titulación o departamento.
- Se sigue un procedimiento normalizado o estandarizado utilizando modelos que se recogen en guías.
- Es un proceso de autodiagnóstico en el que la comunidad universitaria describe y valora su situación respecto a un modelo establecido. Supone una reflexión participativa, basada en el análisis de datos objetivos y subjetivos, y consensuada que lideran los principales responsables de la misma. Además, a esta visión, se añade la de los expertos que identifican los puntos fuertes y las áreas de mejora.

En lo referente a las actividades que han sido objeto de la evaluación cabe señalar:

- El análisis global del sistema biblioteca y su integración en el sistema Universidad: la adecuación de sus objetos, su política y estrategia, la transversalidad de las actuaciones y la multifuncionalidad de los equipos...
- La capacidad del sistema biblioteca en el suministro de documentos e información: los procesos que transforman sus entradas en servicios y productos.

- La calidad de los productos y servicios proporcionados, en relación con la docencia, la investigación y la asistencia.
- La satisfacción de los grupos de interés: usuarios, proveedores, plantilla, con los productos y servicios que reciben.

EL PROCESO

Independientemente del modelo elegido, el Real Decreto 1947/1995 establecía la metodología mixta, de evaluación interna y externa, que debían seguir los proyectos de evaluación y que se articula en varias fases:

EVALUACIÓN INTERNA O AUTOEVALUACIÓN

Se inicia esta fase con preparación de la documentación y la Guía de Autoevaluación que vaya a utilizar y es el momento en que se procede a la formación del Comité Interno de Autoevaluación (CAI). Está presidido por el Vicerrector, el secretario es el director de la biblioteca y el resto lo componen bibliotecarios de diferentes estamentos, personal de administración y servicios, profesores y alumnos. A través de algunas memorias consultadas, se puede comprobar que han estado integrados por un total de entre 10 y 14 personas. Este órgano de representación de la comunidad universitaria actúa en Grupos de Trabajo, a los que designa, dirige y coordina. Estos grupos trabajan en los criterios establecidos en las guías de evaluación. Al igual que el CAI están formados por bibliotecarios, profesores, personal de administración y servicios y alumnos. Se intenta que a través de estos grupos participe la mayoría del personal de biblioteca. Por ejemplo, en el caso de la Universidad Carlos III, participaron un total de 26 bibliotecarios. Tienen un coordinador que dirige las tareas, convoca reuniones, prepara documentación y redacta los informes que se deben entregar al CAI correspondientes al criterio sobre el que el grupo ha trabajado. Su número suele ser el mismo que el de criterios contemplados en la guía que se utilice, aunque en ocasiones, por similitud, un mismo grupo puede ocuparse de más de un criterio.

También en esta etapa se llevan a cabo actividades de formación necesarias relacionadas con la metodología a utilizar en el proceso de evaluación para los participantes en el mismo.

Otro aspecto importante en el inicio del proceso es su difusión. Se debe dar a conocer y, a la vez, solicitar la participación de toda la comunidad universitaria. El presidente del CAI dirige cartas al PDI, PAS y a todo el personal de biblioteca. Se crea un enlace en la web para informar, disponer encuestas, recoger la información que se requiera, dar a conocer los informes que resulten del proceso y, por supuesto, recibir *feedback* de cualquier interesado en el mismo. En la biblioteca se suelen instalar carteles y folletos para difundir el proceso con reclamos dirigidos a recabar la participación de los usuarios del tipo “Ayúdanos a mejorar, participa” o “La biblioteca se evalúa, danos tu opinión”.

El objetivo final de esta etapa es elaborar un Informe de Evaluación Interna que supone un análisis crítico y objetivo de la biblioteca en relación con el modelo de evaluación que haya utilizado. Se acompaña de documentos anexados como estadísticas, datos de gestión, indicadores, organigrama, presupuesto, plan estratégico y cualquier otra información sistematizada que ayude a valorar, hacer observaciones y opinar sobre la unidad evaluada. Se recomienda que tenga una extensión entre 30 y 50 páginas.

Como características de este Autoestudio se pueden citar:

- recoge información pertinente y contrastada
- es el resultado de un proceso de participación
- cuenta con un amplio consenso de los que participan
- muestra las fortalezas y debilidades más significativas
- propone las acciones o mejoras pertinentes para superar las debilidades

Una vez elaborado, se somete a la audiencia pública a través de los medios elegidos (página *web* o en papel en las bibliotecas) para que el que lo desee haga las correspondientes alegaciones, matizaciones o sugerencias. Una vez admitidas estas por el CAI, se redactará el Informe definitivo de Evaluación Interna.

EVALUACIÓN EXTERNA

Esta etapa la lleva a cabo un Comité de Evaluación Externa cuyos miembros, con responsabilidad en servicios de similares características o con experiencia en metodologías de evaluación, son ajenos a la organización y los nombra una entidad diferente a la evaluada (Consejo de Universidades, Consejo de Coordinación Bibliotecaria, Agencia de Calidad correspondiente, según las diferentes convocatorias). Tomando como base el Autoinforme de la Biblioteca este Comité orienta su actuación según la guía que haya utilizado la biblioteca. Esta es el referente a la hora de formular juicios sobre el diseño, la organización y el desarrollo de los procesos y resultados del servicio evaluado, a fin de estimar su calidad y proponer las acciones de mejora que ha estimado más convenientes y relevantes. Además, el Comité recaba información adicional de la visita que realiza a las instalaciones de la biblioteca, así como de las audiencias que mantiene con diferentes tipos de usuarios. Con todo emite su valoración, recomienda y propone mejoras, además de redactar el Informe de Evaluación Externa. Su contenido suele estructurarse en una introducción, en la que se justifica el informe, se especifica la composición del Comité, los criterios de selección y el calendario de trabajo, y los apartados correspondientes a los aspectos del proceso y la metodología de evaluación así como sus valoraciones. Su extensión no suele sobrepasar los 25 folios.

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

Una vez finalizado el proceso de Evaluación Externa, el CAI se reúne de nuevo para redactar el Informe Final de Evaluación. Este supone la síntesis de las fases anteriores. El CAI realiza las correspondientes modificaciones en el Informe de Autoevaluación para convertirse en definitivo a partir de la comparación de valoraciones y resultados del Informe Interno y del Externo. El objetivo de este informe final es:

- sintetizar las valoraciones aportadas por ambos informes
- relacionar los diferentes puntos fuertes y débiles
- identificar y programar las propuestas de mejora

Este informe se difunde para que toda la comunidad universitaria lo conozca.

TIEMPO DEDICADO AL PROCESO

Aunque las características de cada biblioteca son diferentes y cada una tiene una casuística particular de personal y servicios, se podría hacer un cálculo aproximado del tiempo medio que las diferentes bibliotecas han empleado en realizar los procesos de evaluación. Consultados algunos informes de evaluación, así como trabajos en los que los responsables de las bibliotecas han dado a conocer peculiaridades de los procesos, entre ellos el cronograma, se pueden determinar algunos tiempos medios. Lógicamente, la fase de autoevaluación ha sido la más larga, en la que más tiempo se ha invertido, dada la coordinación necesaria de grupos dedicados a los diferentes criterios evaluados, oscilando entre los 5 y 9 meses aproximadamente. En total todo el proceso ha tenido una duración, aproximadamente, de algo más de un año. Este tiempo es orientativo ya que, como se ha indicado, las particularidades de cada biblioteca relativas al tamaño, personal y demás, influyen decisivamente en la puesta en marcha y desarrollo del proceso. Las diferencias son evidentes a través del ejemplo de la evaluación transversal de los servicios bibliotecarios de Cataluña, en la que los tiempos de cada etapa en cada biblioteca son distintos tal y como se puede ver en el siguiente cuadro, según datos recogidos por Gómez Escofet (2005).

Figura 1: Duración del proceso de evaluación transversal de las bibliotecas catalanas

UNIVERSIDAD	Ev. interna	Ev. externa	Informe final
U. DE BARCELONA	13 meses	Feb. 2000	Jun. 2000
U. AUTÓNOMA BARCELONA	9 meses	Jun. 2000	Jul. 2001
U. POLITÉCNICA CATALUÑA	7 meses	Dic. 1999	Jul. 2000
U. POMPEU FABRA	5 meses	Nov. 1999	Nov. 2000

U. DE GIRONA	7 meses	Ene. 2000	Nov. 2000
U. DE LLEIDA	13 meses	Jul. 2000	Dic. 2001
U. ROVIRA VIRGILI	12 meses	Mar. 2000	Jul. 2001

Fuente: J. Gómez Escofet, 2005

LA METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN. LAS GUÍAS DE EVALUACIÓN. MODELOS

Como ya se indicó más arriba, las primeras experiencias se llevaron a cabo en 1996 sin un documento guía adaptado al contexto bibliotecario. A partir de 1998 aparecen las guías específicas, elaboradas por personal bibliotecario y especialistas de las agencias de calidad. Las guías ponen el acento en el análisis global del sistema biblioteca y centran la evaluación en:

- los productos y servicios que proporciona al sistema docente y de investigación
- la capacidad de la biblioteca en el suministro de documentos e información
- la satisfacción de los grupos de interés de la biblioteca con los productos y servicios suministrados por la biblioteca.

Todas permiten la autoevaluación, identificando los puntos fuertes y las áreas de mejora, las carencias más importantes y sugiriendo planes de acción.

Su contenido se estructura conforme a los aspectos que es preciso valorar (recogidos en forma de criterios, subcriterios, ítems, preguntas, evidencias, comentarios o tablas) y a la información que fundamenta el análisis. Utilizan para ello como información de base:

- datos cuantitativos
- encuestas de opinión. En las guías se sugiere el uso de encuestas para conocer la "satisfacción del usuario", incluyendo modelos en los anexos para utilizar a tal efecto. No obstante, algunas bibliotecas, además de hacer uso de las encuestas propuestas por

el modelo elegido, han querido aplicar otra que cuenta con amplio respaldo en el mundo bibliotecario y ha sido contrastada a nivel internacional, como es el caso de LibQUAL. A ello hay que unir el hecho de que el *II Plan Estratégico de Rebiun* recoge un objetivo acerca de la realización de estudios de satisfacción de usuarios con dicha encuesta. Se recomienda, posiblemente, por las dos ventajas importantes que conlleva: a) permite localizar las buenas prácticas, aspecto fundamental para contar con referentes si se aspira a conseguir un buen nivel de calidad; b) posibilita el *benchmarking* o las comparaciones con centros homogéneos. En relación con sus características y estructura, remitimos a la ponencia de M. Fushimi de este mismo Seminario que trató sobre LibQUAL y su aplicación en la biblioteca de la Universidad Nacional de la Plata. Dada la pertinencia de este tipo de estudios y su respaldo por los profesionales de las bibliotecas, es previsible que la encuesta se adopte por REBIUN para poder establecer comparaciones en un futuro próximo, más aún teniendo en cuenta la línea estratégica a la que ya se ha aludido.

- indicadores de rendimiento. Cada guía recomienda un número distinto de indicadores. No es extraño, si tenemos en cuenta las continuas modificaciones y revisiones a los que se ven sometidos en Rebiun. En el año 2001, el Anuario contaba con 19 y en el del año 2006 hay 26. En las I Jornadas Universitarias de Calidad y Bibliotecas, organizadas por Rebiun (Jaca, junio del 2008), se discutió de nuevo acerca de los tipos de indicadores más apropiados y en la actualidad se sigue trabajando en la construcción de otros nuevos (no cuantitativos y de impacto) y su adaptación a los recursos electrónicos. La última propuesta se presentó en la XVI Asamblea de Rebiun, el 2 de noviembre del 2008, a cargo de J. A. Barbés, J. García y J. A. Heredia, con la colaboración del grupo de trabajo en Calidad y Estadísticas de Rebiun. Los nuevos indicadores para incluir en el anuario tratan de adaptarse a la tendencia generalizada de las bibliotecas de adoptar modelos de gestión tales como el EFQM, la ISO 9000 y 14000 o las Cartas de servicio.

En las guías utilizadas hasta el momento se pueden diferenciar dos modelos:

1) El modelo catalán, elaborado por la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña que ha tenido varias ediciones. La primera versión – *Guia d'avaluació dels serveis bibliotecaris* –, aparece en 1998 y se presenta en el 1999 (Anglada, 1999). Posteriormente se traduce y adapta por el grupo de Rebiun que lo adopta como modelo, versiones del 2000 y 2002, esta última del Consejo de Universidades. En el 2006 se revisa y adapta – *Guía de evaluación de los servicios bibliotecarios y de su contribución a la calidad del aprendizaje y la investigación* –, teniendo en cuenta el Espacio Europeo de Educación Superior y la experiencia de evaluación transversal de las bibliotecas catalanas, llevada a cabo durante el período 1999-2001.

El modelo catalán se basa en el utilizado en el Reino Unido en 1995. La versión más utilizada por las bibliotecas para evaluarse plantea los siguientes elementos objeto de análisis:

1. Los Sistemas Bibliotecarios (S.B.) y su integración en el marco institucional
 - El plan de los S.B. en el contexto del plan estratégico de la universidad
 - Planificación docente y sus relaciones con los S.B.
 - Planificación de la investigación y sus relaciones con los S.B.
 - Mecanismos de relación entre los S.B. y sus usuarios
2. Los procesos y la comunicación
 - Organización
 - Procesos
 - Oferta de servicios a distancia
3. Los recursos
 - El personal
 - Instalaciones

- Fondos
- Ingresos
- 4. Resultados
 - Satisfacción de los usuarios
 - Eficacia en la prestación de los servicios
 - Eficiencia en la prestación de servicios
- 5. Puntos fuertes y débiles
- 6. Propuestas de mejora

Hasta el momento actual se han hecho dos evaluaciones de los SB en Cataluña, la primera en el periodo 1999-2001 y la segunda en el 2005-2007, esta última de carácter transversal, es decir todas fueron evaluadas a la vez, bajo la misma metodología y se elaboró un único informe público. El modelo anterior fue el utilizado en la primera evaluación. En la segunda evaluación el programa se llevó a cabo a partir de la nueva *Guía de Evaluación de los Servicios Bibliotecarios y de su Contribución a la Calidad del Aprendizaje y de la Investigación*, que incluye modificaciones respecto a la guía anterior en el procedimiento y los criterios de evaluación, los indicadores y el perfil de los evaluadores para hacer el estudio. Esta nueva versión contiene los siguientes aspectos a considerar:

- 0. El proceso de evaluación interna
 - 1. La biblioteca dentro de la universidad
 - 1.1. El marco normativo
 - 1.2. La planificación estratégica
 - 1.3. Hacia la transformación del Sistema de Bibliotecas
 - 1.4. Las relaciones del Sistema de Bibliotecas con el Consorcio (CBU)
 - 2. Ejes básicos de actuación
 - 2.1. En relación con la docencia y el autoaprendizaje
 - 2.2. En relación con la investigación

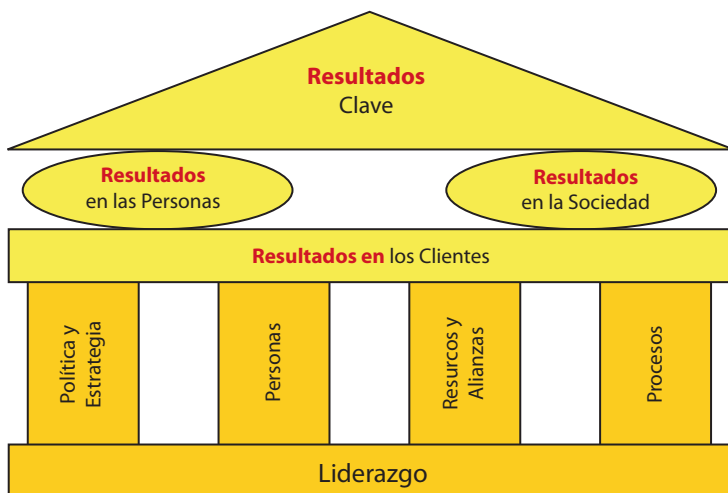
- 2.3. En relación con la biblioteca digital y el uso de las nuevas tecnologías
- 2.4. En relación con la cooperación y la innovación
- 3. Organización, gestión y procesos
 - 3.1. Organización del sistema bibliotecario
 - 3.2. Procesos del sistema bibliotecario
 - 3.3. Gestión de la participación y la comunicación
- 4. El aseguramiento de la calidad
 - 4.1. Estructura y organización
 - 4.2. Mecanismos de seguimiento (planes de mejora)
 - 4.3. Mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios
- 5. Recursos
 - 5.1. Personal
 - 5.2. Instalaciones
 - 5.3. Fondos
 - 5.4. Presupuesto
- 6. Resultados
 - 6.1. En relación con la prestación de servicios y el volumen de actividad
 - 6.2. En relación con la satisfacción de los usuarios y del personal del sistema de bibliotecas
 - 6.3. En relación con la eficiencia en la prestación del servicio.

En esta nueva versión, se añaden aspectos antes no tratados como los ámbitos de actuación del autoaprendizaje, la cooperación interuniversitaria, la relación con el consorcio catalán y los sistemas de aseguramiento de la calidad. La evaluación se realiza en base a la valoración de una batería de indicadores que configuran los apartados de la guía.

1) El modelo EFQM (de la European Foundation for Quality Management), en su versión especial para organizaciones de

servicios públicos fue adaptado primero por las bibliotecas andaluzas – *Guía EFQM de Autoevaluación para Bibliotecas Universitarias, 2000-2002* – y después por la ANECA – *Guía de Autoevaluación, 2005* –. Son las 9 bibliotecas universitarias andaluzas las primeras en evaluarse con este modelo de forma coordinada en el seno de la UCUA en el período 2002-2006.

Figura 2: Modelo EFQM



Fuente: Adaptado de C. García Elias (2006)

Este modelo tiene como objetivo fundamental ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas realizando un diagnóstico sobre su gestión muy aproximado a la situación en la que se encuentran respecto a cada uno de los diferentes criterios en que se divide el Modelo EFQM de Excelencia, resaltando aquellas áreas o aspectos del mismo que constituyen valores diferenciales y ventajas competitivas de la organización, e identificando aquellas otras susceptibles de mejora sobre las que se deben de establecer planes de mejora. El modelo EFQM (Figura 2) se organiza en torno a dos grupos de criterios que se interrelacionan en un proceso continuo de innovación y aprendizaje: Agentes Facilitadores y Resultados. Los Agentes Facilitadores se denominan así porque permiten la obtención de determinados resultados y muestran los aspectos del sistema de gestión. A su vez, se dividen en 5 criterios:

1. Liderazgo: Compromiso visible de los directivos en la creación de valores de calidad
2. Política y estrategia: La organización que se evalúa implementa su misión y visión a través de una estrategia apoyada por las políticas, planes, objetivos y procesos.
3. Personas: Gestión, desarrollo y potenciación de las personas de la organización, con objeto de dar soporte a la política y estrategia y a su mejora constante.
4. Alianzas y recursos: Planificación y gestión de los recursos internos y de las relaciones de asociación, a fin de asegurar el logro de los objetivos.
5. Procesos: Diseño, gestión y mejora de los procesos a fin de generar valor añadido y satisfacer a todos los grupos implicados.

El grupo Resultados, que mide los logros alcanzados con cada uno de los agentes facilitadores, se divide a su vez en cuatro criterios:

1. Resultados en los clientes: Grado de satisfacción de los clientes, medido a través de la recogida de opiniones y de los indicadores de rendimiento.
2. Resultados en las personas: Grado de satisfacción de las personas de la organización, medido a través de la recogida de opiniones y de los indicadores de rendimiento.
3. Resultados con la sociedad: Grado de satisfacción de las necesidades y expectativas a escala local, nacional o internacional, medido a través de la recogida de opiniones y de los indicadores de rendimiento.
4. Resultados claves: Lo que está logrando la organización respecto a los resultados previstos más significativos.

La existencia de estos dos modelos lleva a pensar en una falta de acuerdo a nivel nacional entre los profesionales españoles. Más aún si tenemos en cuenta el año de edición de las guías. Hubo dos grupos trabajando a la vez en los dos modelos distintos para que en el año 2002 salieran la guía catalana, adoptada además por REBIUN, y la guía EFQM, adaptada a bibliotecas y utilizada por las bibliotecas andaluzas.

VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN. ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

Otro aspecto importante que conviene no pasar por alto es la aportación de estos procesos a la biblioteca y que, en ciertos casos, han ido dando a conocer los responsables de las bibliotecas en diferentes foros (eje. Martínez, 2006), además de haberse anotado en los informes finales de evaluación bajo el epígrafe titulado *Valoración del Proceso de Autoevaluación y Evaluación Externa*.

Entre los aspectos y consecuencias positivas del proceso, a veces comunes a varias bibliotecas, se pueden citar:

- más recursos;
- más confianza en los usuarios;
- inicio de la implantación de un cambio cultural en la organización para lograr el compromiso del personal orientado a la mejora del servicio;
- alto nivel de Implicación de todo el personal de la biblioteca, que ha participado prácticamente en su totalidad en grupos de trabajo;
- implicación del equipo de gobierno de la universidad;
- incremento del nivel profesional del personal de las bibliotecas;
- más realizar análisis comparativos con otras bibliotecas;
- prestigio de la conocimiento del estado real de la calidad de las bibliotecas;
- la posibilidad de la biblioteca, y
- ayudas para la biblioteca, al conseguir posteriormente la acreditación y con ello más recursos.

Por lo que se refiere a los aspectos negativos detectados en algunos casos:

- escasa o insuficiente formación del personal para enfrentarse al proceso de evaluación;
- el hecho de que no todos los miembros de la comunidad universitaria han participado como se esperaba;

- algunas mejoras están en manos de la universidad, no de las bibliotecas, y
- poco soporte a las mejoras propuestas.

LOS PLANES DE MEJORA

El proceso de evaluación de las bibliotecas culmina, desde el punto de vista documental, con el *Plan de Mejoras* en el que se intenta reflejar las acciones correctoras que debe acometer la biblioteca para mejorar su calidad. Estos han sido, por tanto, una consecuencia de los procesos de evaluación auspiciados por los planes de calidad.

Los procesos de autoevaluación han actuado como detonante y catalizador de cambio en el funcionamiento de las bibliotecas. Han incidido fundamentalmente en el modelo de gestión y en la cultura de la organización. La reflexión colectiva en la que han participado la mayoría de sus miembros ha permitido ver que era necesario cambiar. La primera actuación que revela ese cambio ha sido la concreción del informe final en el propio *Plan de Mejora* que, además, ha sido para muchas bibliotecas el antecedente de la aplicación de técnicas de planificación estratégica. Los planes de mejora que han ido concretando las bibliotecas evaluadas definen las líneas de actuación durante los dos o tres años siguientes. Marcan el comienzo del proceso de mejora continua que se convertirá en una constante en la gestión del servicio que presta la biblioteca a la comunidad universitaria.

En la elaboración de estos planes, la metodología de trabajo imperante que se ha seguido ha sido lo más transversal y participativa posible, al igual que el proceso de evaluación, tratando de implicar a todo el personal. Se han llevado a cabo sesiones con usuarios y el personal de la biblioteca.

El contenido de los planes responde a un esquema claro en el que lo que hay que hacer queda perfectamente definido. Las acciones de mejora se concretan en tareas, responsables, recursos, plazos de consecución, indicadores de seguimiento. Incluso, dependiendo del esquema más o menos completo que siga la biblioteca, también aparece la prioridad, los beneficios esperados de cada acción de mejora y el coste de las mismas.

Deben evaluarse para valorar los cambios reales (mejora de la calidad) ocurridos en el proceso.

Algunas propuestas de mejora comunes a muchas bibliotecas universitarias españolas son:

- reforzar la presencia de la biblioteca en la universidad,
- mejorar la comunicación interna,
- asegurar la formación continua del personal,
- reforzar el papel de la biblioteca como apoyo a la docencia y la investigación, y
- mejorar los recursos existentes.

CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD

Una vez finalizado el proceso de evaluación e iniciado el plan de mejora, el siguiente paso que han abordado las bibliotecas es la certificación, dado que han tenido la oportunidad de obtener un reconocimiento al trabajo realizado gracias a las sucesivas convocatorias de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANECA), iniciadas en el 2003. La certificación es el procedimiento por el cual un organismo, en este caso la ANECA, da una garantía por escrito de que un producto, un proceso o un servicio está conforme a los requisitos especificados. La aspiración de la mayoría de las bibliotecas evaluadas ha sido conseguir el Certificado de Calidad. Este certificado, válido por tres años, es un reconocimiento a la calidad del servicio de biblioteca, considerado un factor esencial de calidad del sistema universitario, en el Espacio Europeo de Educación Superior. Se otorga tras un proceso de evaluación de la gestión, la estructura y los objetivos de la biblioteca participante en el programa. Su obtención, por otra parte, permite solicitar subvenciones y ayudas para proyectos de mejora de los servicios. Sobre todo lo relacionado con este proceso, así como con otros tipos de menciones obtenidas por las bibliotecas españolas, remitimos a la ponencia de la profesora Carina Rey, dictada en el marco de este mismo Seminario y recogida también en esta monografía.

LOS PLANES ESTRATÉGICOS

Una vez concluidos los Planes de mejora, con su debido seguimiento, las bibliotecas universitarias españolas han confeccionado los primeros planes estratégicos cuya cobertura temporal oscila entre los 2 y los 4 años. Hasta los primeros años del siglo XXI prácticamente la totalidad de las bibliotecas no disponían de un plan estratégico. Únicamente algunas catalanas, como la Politécnica, constituyen la excepción. De ahí que también estos haya que considerarlos como una consecuencia directa de los procesos de evaluación iniciados a finales de los años 90. En la actualidad, las primeras bibliotecas que llevaron a cabo los procesos de evaluación ya han puesto en marcha su cuarto plan estratégico.

PROCESO

Si tenemos en cuenta el apartado de algunos planes relativo a la metodología, vemos que el proceso se ha desarrollado conforme a unas fases concretas, ya clásicas e identificadas en la elaboración los mismos (PACIOS LOZANO, 2005), y que a grandes rasgos son:

1. Preplanificación o etapa de preparación del plan en la que se define el proceso a seguir, la metodología y se constituye el equipo de trabajo. Es en este momento cuando se forma y se informa al personal acerca del proceso.
2. Análisis DAFO, del entorno externo, para identificar aquello que puede tener influencia sobre la biblioteca – oportunidades y amenazas-, y del entorno interno, para ver los aspectos positivos y las carencias de la biblioteca – puntos fuertes y débiles.
3. Definición de la misión y la visión.
4. Identificación de las líneas estratégicas o ejes estratégicos sobre los que se desarrollarán las acciones futuras
5. Concreción de las líneas estratégicas en objetivos y planes de acción

En este proceso la biblioteca invierte cerca de un año, dependiendo de la experiencia que tenga y de su casuística particular. Si nos fijamos en la

información que recoge la página web sobre el proceso de elaboración del plan estratégico de la biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (<http://www.ucm.es/BUUCM/intranet/16590.php>), desde que se crea el Comité del Plan Estratégico hasta que se presenta y somete a la opinión de la comunidad universitaria transcurren 9 meses de trabajo. El caso de la biblioteca de Las Palmas, por citar otro ejemplo, es similar (http://biblioteca.ulpgc.es/files/repositorio_de_docum152/gestion/PEBULA.pdf). Desde la constitución del equipo de trabajo hasta la elaboración del plan, transcurren 11 meses.

METODOLOGÍA

Entre los aspectos metodológicos comunes a los planes cabe citarse la dinámica de trabajo participativa. El grupo de trabajo ha sido la técnica principal para trabajar en particular sobre cada línea estratégica y objetivos. De ahí que haya muchas similitudes con los procesos de evaluación en cuanto a la participación del personal de la biblioteca y la toma de decisiones por consenso. Los grupos de trabajo deciden sobre las líneas estratégicas que deben ser objetivo de análisis y debate. Las jornadas en las que se debate el plan estratégico con la participación de todo el personal son un elemento imprescindible para llegar al acuerdo y asumir los compromisos futuros.

Las sesiones de carácter formativo e informativo han sido otro elemento básico para transmitir a la totalidad de la plantilla los objetivos y la metodología del proceso, de forma que resultara transparente y conocido por todas las personas de la organización.

Otro aspecto importante es la documentación que sirve de referente para confeccionar el plan. Es obvio que entre la misma tiene un lugar preferente el plan estratégico institucional, aunque no siempre ha existido. Algunas bibliotecas, como por ejemplo la de la Universidad Carlos III de Madrid, han elaborado el suyo sin tener un marco de referencia más amplio. Nos referimos en particular a la inexistencia del plan estratégico de la Universidad. Algunas sí contaron en cambio con el *Plan Estratégico de REBIUN (2003-2006)*, otro documento ineludible, que incluía una misión, un análisis DAFO y cinco grandes líneas estratégicas de actuación en relación con los siguientes aspectos: el modelo de biblioteca universitaria, las

tecnologías de la información, los recursos electrónicos de información, la formación del personal y la organización y la administración: Todas ellas se concretaron en objetivos operacionales. Actualmente REBIUN ya está desarrollando su II Plan Estratégico (2007-10), cuyas líneas de actuación están orientadas fundamentalmente por la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior, tratando de facilitar a las bibliotecas el desarrollo de modelos para la puesta en marcha de los CRAI (Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación). Además, la biblioteca debe tener presente otros documentos en los que apoyarse, por ejemplo los planes de otros servicios que estén directamente implicados en la consecución de sus resultados. Por ejemplo, el plan relativo a las tecnologías de la información y las comunicaciones de la universidad.

A modo de ejemplo citamos el nuevo *Plan Estratégico 2008-11* de la biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid (http://www.uc3m.es/portal/page/portal/biblioteca/sobre_la_biblioteca/planes_estrategicos/PlanEstrategico-2008-2011.pdf). En su presentación a la Comisión de la biblioteca por parte de su directora, Margarita Taladriz Mas, se citaron como documentos referentes el *Programa de Gobierno del Equipo Rectoral*, *las Directrices Generales del Vicerrectorado de Infraestructuras, Calidad y Medio Ambiente*, *el Plan de Gerencia 2008/11* y el *Plan Estratégico de REBIUN (2007-10)*. Según la responsable, el plan sigue la estrategia del equipo de gobierno, responde a las expectativas de los usuarios de la biblioteca y favorece la creación de sinergias con el conjunto de los servicios universitarios. Por lo que se refiere a la metodología de trabajo, tal y como ya hemos comentado, se basa en la participación del 100% de la plantilla de la biblioteca mediante los grupos de trabajo. Además, también se han formado grupos transversales con otros servicios implicados en la consecución de algunos objetivos. El seguimiento que se hará del plan será trimestral, por parte del equipo de dirección y de los coordinadores de las líneas estratégicas (que en este caso son seis) para conocer el avance de los objetivos de líneas y grupos (Taladriz, 2008). En cuanto a la estructura del plan, cuenta con 6 líneas estratégicas, 22 objetivos estratégicos, 47 operacionales, cada uno con sus correspondientes indicadores, recursos, acciones formativas y plazos de consecución.

La consulta de otros planes en vigencia lleva a similares características en cuanto a tiempo empleado en la elaboración – suele oscilar entre los

7 y 11 meses –; metodología de trabajo utilizada – caracterizada por la máxima implicación del personal a través de grupos de trabajo –; y búsqueda del máximo consenso a la hora de adoptar las líneas de actuación y prioridades de la biblioteca para los años objetivo de la planificación.

TEMAS ESTRATÉGICOS COMUNES

Un rastreo realizado en agosto de 2008 de los planes estratégicos de las bibliotecas universitarias españolas permitió determinar una serie de temas recurrentes o comunes en la mayoría (de las 72 bibliotecas universitarias, 23 contaban con algún plan estratégico en su página web, lo que supone el 31%):

- Puesta en marcha y desarrollo de los CRAI, teniendo en cuenta que asistimos en este momento al cambio en el modelo docente ante la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior que culmina en el 2010.
- Convergencia de los servicios de biblioteca y TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), dada la necesidad de diseñar modelos de cooperación de ambos servicios para mejorar en la promoción, gestión y desarrollo de la educación superior y la investigación universitaria.
- Desarrollo de habilidades en información (ALFIN) en los estudiantes e investigadores, intensificadas por la complejidad de la información y del entorno electrónico.
- Gestión de los repositorios institucionales como alternativa sólida para difundir el conocimiento generado en la universidad.
- Aumento de la visibilidad de la biblioteca

Todos son temas que están en la misma línea de los recogidos en el *II Plan Estratégico de Rebiun (2007-10)*.

HACIA EL RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL (EUROPEO) DE LA CALIDAD

Llegamos a la fase final de esta trayectoria en la que aquellas bibliotecas consolidadas en materia de evaluación han querido continuar con este proceso de mejora continua y, además, seguir obteniendo algún tipo de reconocimiento. En febrero del 2006, de las 71 bibliotecas universitarias, se habían evaluado 20 (28%) y 19 (27%) habían conseguido el certificado de la ANECA. En ese mismo año, la ANECA lanza una nueva convocatoria para la Evaluación de los Servicios Universitarios y Unidades de Gestión basada en el Modelo EFQM de Excelencia. No hay que olvidar que este modelo se constituyó como una guía para la calificación de las organizaciones que se presentaban al Premio Europeo a la Calidad, creado por la European Foundation for Quality Management. En la actualidad está siendo asumido como Modelo de Gestión por aquellas organizaciones que buscan la Excelencia organizacional. La excelencia se define como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados mediante la aplicación de los conceptos fundamentales del modelo EFQM. Desde 1999, el Club Excelencia en Gestión (CEG) ha desarrollado en España un Esquema de Reconocimiento a la Excelencia en la Gestión (Sellos de Excelencia) que con posterioridad, en el 2001, fue adoptado por la EFQM a nivel europeo, produciéndose un alineamiento de ambos esquemas.

A partir del 15 de febrero de 2007, la ANECA, mediante un convenio con el Club Excelencia en Gestión (CEG), pone en marcha un programa con una duración de dos años en el que las universidades podrán proponer la evaluación de servicios o unidades de gestión utilizando el modelo EFQM de excelencia (http://www.aneca.es/active/docs/UEEI_PES_Convocatoria_v3_070612v01.pdf). En el desarrollo del programa, el CEG actuará como organismo "certificador". Para la autoevaluación pone a disposición una herramienta, PERFIL, que puede ser utilizada por todo tipo de organizaciones (en su conjunto o una parte de la misma) que quieran obtener un reconocimiento europeo (Sellos de Excelencia), en función de la puntuación que obtengan en comparación con las del modelo EFQM que se muestra a continuación:

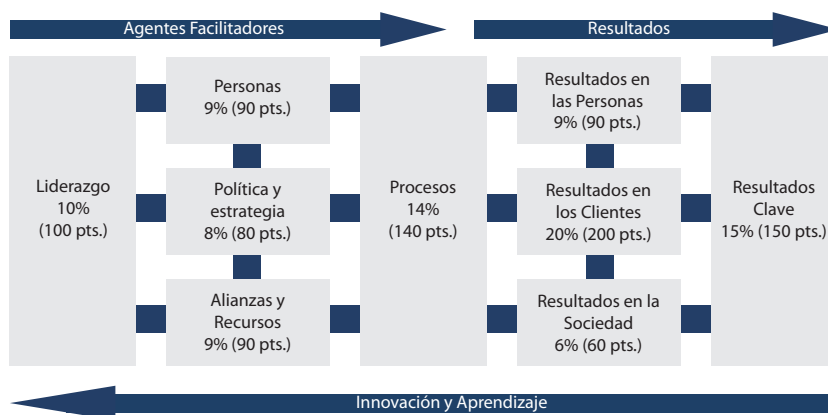


Figura 3: Criterios del Modelo Europeo con su correspondiente puntuación

El proceso de autoevaluación, según este modelo, se califica como un “examen global, sistemático y regular”. Global porque se analizan todos los aspectos del sistema de gestión de la organización; sistemático porque la autoevaluación se realiza mediante un sistema que permite llevarla a cabo de forma adecuada, subjetiva y consensuada; y regular porque no se realiza de forma aislada en una única ocasión sino de forma periódica. Este modelo permite, además de autoevaluarse respecto a un modelo común, que la organización inicie un camino que le permita obtener reconocimientos externos de excelencia, los cuales obtiene en función de la puntuación conseguida en la autoevaluación. Los posibles a conseguir son: Sello de compromiso hacia la excelencia, Excelencia Europea 300, Excelencia Europea 400 y Excelencia Europea 500.

Basándose en este modelo algunas de las últimas bibliotecas en evaluarse han utilizado la herramienta Perfil (http://www.aneca.es/active/docs/UEEI_PES_procedimientodeevaluacion_2007rev3_070612.pdf), del Club Excelencia en Gestión, que utiliza un cuestionario que facilita y simplifica el autodiagnóstico. Algunos participantes en el proceso, después de su aplicación, la han calificado como “herramienta recomendable para cualquier organización en un proceso de Autoevaluación según el modelo EFQM” (DUARTE BARRIONUEVO; MÁRQUEZ PÉREZ, 2007). Puede aplicarse al conjunto de una organización o bien a algún área específica de la misma, como podría ser la biblioteca

universitaria. La herramienta es proporcionada gratuitamente por el CEG o ANECA, una vez se comunica la participación en la convocatoria. Esta herramienta consta de tres elementos:

- el cuestionario, estructurado conforme a los ejes transversales del modelo y que ofrece la posibilidad de incluir evidencias. Existen dos versiones diferentes en cuanto al número de preguntas.
- la aplicación informática, que permite capturar los datos de la autoevaluación y presentar en tiempo real los resultados. Existen dos versiones diferentes para evaluadores y para el coordinador.
- los informes de posicionamiento, que permiten la comparación con otras organizaciones españolas y europeas.

Una vez realizada la autoevaluación, según la guía, es necesaria la homologación del proceso realizada por un Licenciario que verifica la metodología y la puntuación obtenida. Conseguida la homologación, la organización opta al reconocimiento según la puntuación obtenida. A continuación se abre la etapa de evaluación externa a cargo de un equipo de evaluadores pertenecientes al CEG que estudian el informe y realizan una visita de validación. Finalmente se comunican los resultados (reconocimiento inmediato, no reconocimiento o reconocimiento inferior al solicitado). Mediante este sistema han obtenido distintos tipos de sellos de excelencia algunas bibliotecas universitarias como la de Cádiz, Granada, Oberta de Cataluña, Miguel Hernández, Católica de San Antonio y Europea de Madrid, tanto en la modalidad individual como en la conjunta de toda la universidad.

Los docentes y otros agentes externos interesados en el tema de la evaluación de bibliotecas hemos perdido porque con el uso de PERFIL la memoria pasa a ser propiedad del Club de Gestión y, a diferencia de lo que ocurría antes, no se difunde y por ello no está disponible en la página web de la biblioteca.

ÚLTIMAS ACTUACIONES EN MATERIA DE EVALUACIÓN Y CALIDAD

Llegados a este punto de la trayectoria se podría afirmar que el momento actual se caracteriza por cierta indefinición. Esa es una de

las conclusiones a las que ya se llegó en las I Jornadas Universitarias de Calidad y Bibliotecas, celebradas en junio del 2008. En el apartado de las conclusiones, de las mesas redondas, se dice textualmente que “[...] la biblioteca como servicio ha perdido presencia en los planes y objetivos de las mismas (agencias y entidades relacionadas con la calidad), existiendo en la actualidad una gran indefinición e incertidumbre con respecto a su futuro como área específica a evaluar”.

En octubre de 2008, representantes de las universidades de Burgos, Cádiz, Francisco de Vitoria, Granada, Jaén, Jaime I de Castellón, Murcia, UNED y Salamanca se reunieron con el propósito de desarrollar un instrumento adaptado a las necesidades de las universidades, basado en la herramienta PERFIL. El objetivo es que les sea de utilidad en sus procesos internos de evaluación y les permita conocer aquellos puntos en los que es necesario emprender alguna mejora. La necesidad de desarrollar una herramienta específica se debe a que cada una utiliza una terminología determinada y mide los resultados con diferentes parámetros, eso sin olvidar que cada universidad tiene unas características particulares. La idea de hacer algo similar en las bibliotecas universitarias es una posibilidad e incluso, es algo que podría tener cabida en el actual *Plan Estratégico de Rebiun (2007-1010)* puesto que, en su Línea Estratégica 3, contempla la siguiente línea a desarrollar en el objetivo dedicado a la Evaluación y Buenas Prácticas:

- Consensuar criterios y metodologías de aplicación para la evaluación de resultados de las bibliotecas.

Los profesionales de las bibliotecas universitarias parecen tener opiniones contrapuestas. Por un lado, unos piensan que la evaluación con PERFIL supone una vuelta atrás después de los procesos de evaluación realizados con guías adaptadas. Consideran que con esta herramienta la biblioteca, si se evalúa dentro del sistema global de la universidad, perderá presencia como área específica a evaluar e importancia en el proceso. Ven poco amigable esta herramienta para aquellas bibliotecas que se evalúen por primera vez, dado que algunas preguntas parecen ser un tanto subjetivas.

Por otro lado están aquellos que ven en PERFIL una oportunidad para profesionalizar la gestión de las bibliotecas e igualarla a la de cualquier organización. La evaluación de la gestión con esta herramienta facilita la

comparación con cualquier otra unidad de la universidad, por ejemplo. Y por otro lado, consideran que el uso generalizado de este modelo permitiría disponer de estándares universales.

Desde Rebiun, la preocupación por el tema de la evaluación y la calidad queda patente en la Línea Estratégica 3 del *Plan de REBIUN* para el período 2007-2010. Sin embargo, no ha habido un pronunciamiento oficial respecto a PERFIL en la última asamblea. Se sigue adelante con esta línea y se han llevado a cabo distintas acciones importantes como la creación del Observatorio de la Calidad, presentado en junio del 2008 y cuyo objetivo es servir de catalizador y punto de referencia de todos los asuntos relacionados con el tema en el ámbito de las bibliotecas universitarias.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el análisis de la trayectoria seguida por las bibliotecas universitarias en materia de evaluación y calidad cabe citar algunas conclusiones:

1. La evaluación de las bibliotecas se enmarca dentro de la evaluación institucional en el que se sumerge la universidad y que responde, a su vez, a la mejora de la calidad de la Educación Superior. Es aquí donde hay que situar el punto de partida de todo este proceso.
2. La iniciativa del mismo hay que atribuirla a la cúpula académica o gerencial de las universidades en unos casos, aunque realizada bajo el liderazgo de los bibliotecarios; y en otros, a los bibliotecarios que han contado con el visto bueno del correspondiente vicerrectorado.
3. La planificación ha sido una consecuencia directa de los procesos de evaluación. De ahí que esta última haya marcado el inicio de la gestión profesional y el uso de técnicas de gestión en las bibliotecas.
4. El aspecto más destacado de la implantación de todas estas técnicas en materia de Recursos Humanos es la búsqueda de la máxima representación e implicación del personal y la toma de

decisiones por consenso. Se han creado mecanismos para que todo el personal pueda aportar sus valoraciones y opiniones.

5. La coexistencia de dos modelos simultáneos para evaluar indica un desacuerdo entre los profesionales.
6. Se ha pasado de un modelo de evaluación adaptado o específico a un modelo general y aplicable a cualquier tipo de organización.
7. Existe un gran desfase entre las bibliotecas. Por un lado, hay bibliotecas que nunca han abordado un proceso de evaluación y, por otro, hay otras ya consolidadas en las que la evaluación se ha convertido en un proceso continuo y sistemático y en las que el concepto de calidad está afianzado.
8. La evaluación para la mejora continua ha dado paso, además, a la evaluación para el reconocimiento, lo cual lleva a pensar en la necesidad de incentivar para impulsar la calidad. Ante esto surge la pregunta: ¿la idea de mejora continua es suficiente para que la biblioteca continúe la sistemática de la evaluación o es necesario que esté ligada a algún incentivo que impulse estas actuaciones?

BIBLIOGRAFÍA

ANECA. *Evaluación de servicios universitarios y unidades de gestión. Convenio ANECA-CEG*. [Madrid, 2006?] Disponible en: <http://www.aneca.es/media/188944/ueei_pes_convocatoria_v3_070612v01.pdf>. Acceso en: 2008

_____. *Proceso de evaluación versus Modelo EFQM de excelencia utilizando la herramienta PERFIL©CEG o la metodología REDER©EFQM a través del acuerdo ANECA-CEG*. [Madrid, 2007] Disponible en: <http://www.aneca.es/media/188948/ueei_pes_procedimientodeevaluacion_2007rev3_070612.pdf>. Acceso en: 2008

ALONSO ARÉVALO, J. *Evaluación de bibliotecas universitarias con el Modelo EFQM*. [Lisboa: 2003]. <<http://eprints.rclis.org/1605/2/Lisboa5.pdf>>. Acceso en: 2008

ANGLADA, L. *L'elaboració d'una guia per l'avaluació dels serveis bibliotecaris de les universitats de Catalunya*. En: *7 Jornades Catalanes de Documentació*, Barcelona, 1999. Disponible en: <<http://www.cobdc.org/jornades/7JCD/7.pdf>>. Acceso en: 2008

_____. Calidad en las bibliotecas universitarias españolas. En: *10 años de calidad en las bibliotecas universitarias españolas. 1996-2006*. Aneca & Universidad de Zaragoza, Jaca, 2006. Disponible en: <http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_anglada.pdf&%5d>. Acceso en: 2008

BAENA DÍAZ, C. et al. Calidad y excelencia en las bibliotecas universitarias de Andalucía. En: *71 th IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL*. Oslo, Agosto 2005. Disponible en: <http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/091s_trans-Diaz.pdf>. Acceso en: 2008

AVIA ARANDA, A. et. al. Estudio comparativo de la calidad de las bibliotecas universitarias españolas. *Revista Española de Documentación Científica*, 2004, vol. 27, nº 2, p. 155-192. Disponible en: <<http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/150/204>>. Acceso en: 2008

BALAGUÉ, N. Consolidando la calidad en las bibliotecas universitarias: evaluaciones, sellos, diplomas y certificaciones. *El Profesional de la Información*, julio-agosto 2007, vol. 16, nº 4, p. 338-342.

BARBANCHO MEDINA, M. La UCUA y el modelo de evaluación de las bibliotecas universitarias andaluzas en el marco del Plan Andaluz de calidad de las universidades. En: *XIII Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*. 2004. Disponible en: <<http://www.aab.es/pdfs/jba13/ucua.pdf>>. Acceso en: 2008

BERRIO GRACIA, C. La calidad en las bibliotecas universitarias: el plan de mejora. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 2007, n. 86-87, p. 55-77.

DUARTE BARRIONUEVO, M.; MÁRQUEZ PÉREZ, A. Aplicación de la herramienta perfil, para la evaluación según la EFQM. En: *Jornadas bibliotecarias de Andalucía*. Antequera, 2007. <<http://www.aab.es/pdfs/jba14/DuarteMarquez.pdf>>. Acceso en: 2008

GARCÍA RECHE, G. Informe final de evaluación y aplicación de planes de mejora de bibliotecas universitarias de Andalucía 2004-2006. En: *XIV Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*. Antequera, 2007.

GOMEZ ESCOFET, J. *La evaluación en la biblioteca universitaria*. Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid, 18-19 abril 2005.

GUÍA de evaluación de bibliotecas. [Madrid] : Consejo de Universidades, 2002. Disponible en: <http://www.ua.es/es/bibliotecas/SIBID/document/pdf/guia_evaluacion_bibliotecas.pdf>. Acceso en: 2008

GUÍA de evaluación de los servicios bibliotecarios y de su contribución a la calidad del aprendizaje y la investigación. Barcelona: AQU, 2006. Disponible en: <http://www.aqu.cat/doc/doc_22922137_1.pdf>. Acceso en: 2008

MALO DE MOLINA, T. La evaluación: una herramienta imprescindible para la gestión de la calidad en las bibliotecas universitarias. En: ORERA, L. (ed.). *La biblioteca universitaria*. Madrid: Síntesis, 2005. p. 187- 216.

MARTÍNEZ, D. Avaluació de l'SBD per l'AQU. 2006. En: *Fórum de Coneixements*. Març 2006.

MORENO, J.J.; GARCÍA RECHE, G. *Aplicación transversal del modelo de excelencia de la calidad EFQM en los procesos de evaluación en bibliotecas universitarias de Andalucía*. 2006. Disponible en: <<http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/2743>> Acceso en: 2008

PACIOS LOZANO, A.R. Los planes estratégicos. En: ORERA, L. (ed.). *La biblioteca universitaria*. Madrid: Síntesis, 2005. p.149-185.

PINTO, M.; BALAGUÉ, N.; ANGLADA, L. Evaluación y calidad en las bibliotecas universitarias: experiencias españolas entre 1994-2006. *Revista Española de Documentación Científica*, 2007, vol. 30, nº 3, p. 364-383.

REBIUN. *I Plan estratégico (2003-06)*. Disponible en: <<http://www.crue.org/rebiun/PlanEstrategico.pdf>>. Acceso en: 2008

_____. *II Plan estratégico (2007-10)*. Disponible en: <http://bib.us.es/sobre_la_biblioteca/carta_servicios/normativa/common/plan_estrategico2007-2010.pdf>. Acceso en: 2008

REY MARTIN, C.; FERRER TORRENS, A. El camino a la calidad. En: *10 Jornadas FESABID*, Santiago de Compostela 2007. Disponible en: <http://www.fesabid.org/santiago2007/descargas/comunicaciones/ferrer_calidad.ppt>. Acceso en: 2008

SANTONJA, L. Programa de mejora de la calidad en la biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid. *Métodos de Información*, 1995, vol. 2, nº 5, p. 28.

TALADRIZ MAS, M. Calidad: una experiencia en la biblioteca universitaria. En *VII Jornadas sobre bibliotecas públicas* (San Sebastián, 1995). San Sebastián: Asociación de bibliotecarios y documentalistas de Guipúzcoa, 1996, p.132-138.

_____. Grupos de mejora en la uc3m. En: *Jornadas de calidad en las bibliotecas*. Universitat Illes Balears, 2005.

_____. *Plan estratégico 2008/11* (Presentación). Servicio de Biblioteca. 7 de Julio de 2008. Disponible en: <http://www.uc3m.es/portal/page/portal/biblioteca/sobre_la_biblioteca/planes_estrategicos/PlanEstrategico-2008-2011.pdf>. Acceso en: 2008

UCUA. Grupo de coordinación. *La cooperación en la mejora de la calidad en las bibliotecas universitarias. El caso del grupo de coordinación de la UCUA en Andalucía*. [2004] Disponible en: <<http://www.anabad.org/archivo/docdow.php?id=142>>. Acceso en: 2008

LA CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS

reflejo de la progresiva implantación de sistemas de calidad¹

Carina Rey Martín²

La calidad es cosa de todos, es una nueva forma de vivir
(A. Senlle)

CONCEPTOS INTRODUCTORIOS

La implantación de un Sistema de Calidad en una biblioteca es uno de los objetivos estratégicamente más importantes para alcanzar y refrendar la competitividad, siendo a la vez uno de los proyectos más complicados, completos y largos que se pueden emprender en una organización, y por ende, en una biblioteca universitaria. Se deberá adoptar la filosofía de la Calidad Total, es decir, controlar todos los componentes del sistema abierto que es una biblioteca, involucrar a todo el personal y aplicar una metodología que se ajuste a los requisitos de las normas existentes.

1 Fecha: abril/ 2009

2 Departament de Biblioteconomia i Documentació. Universitat de Barcelona. (UB). España.
carina.rey@ub.edu

En la realidad española se ha procedido de formas diferentes y desde perspectivas variadas a partir de las primeras iniciativas realizadas en 1960 hasta nuestros días.

Antes de entrar a comentar como se ha desarrollado el proceso, consideramos necesario presentar o clarificar brevemente algunos de los conceptos que se van a plantear a lo largo de este artículo. En primer lugar, es necesario definir el concepto de calidad, pues será el fundamento del proceso de evaluación y certificación. La bibliografía profesional presenta numerosas definiciones, que enfatizan en diferentes facetas. Adoptamos aquella, la más sencilla, que la define como "Grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos". (ISO 9000:2005)

Es importante determinar que existen diferentes fases de la calidad y que estas influirán en el proceso de certificación.

Primera fase: Planificar el sistema de gestión de la calidad que se pretende seguir y determinar el enfoque

Segunda fase: Definición de procesos que podemos resumir con la respuesta a dos preguntas básicas:

¿Qué hay que hacer?

¿Quién debe hacerlo?

Tercera fase: Normalización ¿Cómo hacer bien lo que hay que hacer?

Establecer el sistema de aseguramiento¹ a seguir, cuando hablamos de aseguramiento estamos hablando de la elaboración del manual de calidad de la biblioteca, que supone la definición de la calidad que quiere prestar en función a sus características... y la normativa que se pretende adoptar EFQM, ISO 9000, no debemos confundir con la planificación para garantizar la calidad que supone la implantación de instrumentos de la calidad como QFG, Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE)²

Cuarta fase: Medición del proceso: ¿Se ha hecho suficientemente bien?

Quinta y última fase: Mejora continua: ¿Qué podemos hacer para hacerlo cada vez mejor?

Otro aspecto que debemos concretar es la denominación misma de las bibliotecas. En los últimos años las bibliotecas universitarias se encuentran inmersas en un contexto de cambios dentro del marco europeo de la Educación Superior, la búsqueda de la armonización global de los sistemas de educación superior, a través de la creación del Espacio Europeo de Educación (EEES) y del Espacio Europeo de la Investigación (EEI). Esta convergencia determinará un profundo proceso de reforma tanto de las políticas, como de las estructuras y sistemas de organización

y gestión. Dentro de estas se encuentran las bibliotecas, factores clave en el proceso de aprendizaje, docencia e investigación que han desarrollado en los últimos tiempos un nuevo modelo que integra, en un único espacio todos los servicios que apoyen dichos factores claves.

No hemos de olvidar el impulso que supone la creación de un Espacio Europeo de Educación (EES) y del Espacio Europeo de Investigación (EEI), como parte de la construcción de la Europa de conocimiento, en la que se concede un papel fundamental a las bibliotecas de las universidades.

La creación de la cultura de la calidad es una de las aportaciones más importantes del proceso que describiremos a continuación, partiendo de un marco de actuación general que posibilita la existencia de los diferentes planes a nivel nacional, *I Primer Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, 1996-2000* (PNECU), y su continuación, con el *II Plan de Calidad Universitaria 2001-2006*, legitimados ambos por la Ley Orgánica de Universidades (LOU 2001). Estos planes quinquenales no establecían ni un método de trabajo ni unos procedimientos, pero sí que posibilitaron la adopción progresiva de la cultura de la calidad en el ámbito universitario.

El resultado de la evaluación será la acreditación y la certificación. Para obtenerlas se utilizará un conjunto de disposiciones y operaciones que posibilitarán la verificación de la calidad, eficiencia y competitividad de los servicios bibliotecarios.

LAS VÍAS O MODELOS DE LA CALIDAD, O COMO ALCANZARLA

Las organizaciones – y dentro de estas las bibliotecas universitarias – pueden adoptar la calidad con diferentes modelos, y participar en los premios que desde las diferentes entidades se proclaman con la finalidad de incentivar la cultura de la calidad y de ofrecer una metodología que facilite el proceso y de reconocer el trabajo bien realizado.

Algunos modelos para la implantación de la calidad total

Existen diferentes modelos que permiten la implantación de la gestión de la calidad total en las organizaciones. Son modelos

ampliamente reconocidos y utilizados que en gran medida constituyen la referencia para la presentación a distintos premios internacionales de la calidad.

Entre los modelos que se aplican en el ámbito bibliotecario, pues en otros ámbitos empresariales triunfan diferentes estándares, se encuentran el modelo EFQM de excelencia, los criterios del Malcom Baldrige National Quality Award³ y los criterios de Deming Prize japonés⁴ y el Modelo Iberoamericano de Excelencia de Gestión⁵. Dichos criterios y modelos han servido como base a otros que a su vez han inspirado premios nacionales con el mismo fin.

a) El modelo EFQM de excelencia

Sin duda se trata del más conocido y aplicado a nivel europeo. Su origen se encuentra en la iniciativa de catorce empresas pertenecientes a la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (1988). Desde su creación hasta nuestros días se ha considerado como un modelo de referencia continental, por sus características de flexibilidad, dinamismo y ausencia de prescripción.

Básicamente se trata de una herramienta de autoevaluación que facilita el autodiagnóstico sistemático en todas las áreas de la organización, partiendo de una enfoque integral. Se efectúa una revisión del sistema de gestión global reflejados en dos grupos de criterios de excelencia interrelacionados por los que se evalúa la actuación de la organización y a los que se les adscribe una puntuación en función de la valoración asignada. Un primer grupo denominados agentes, aspectos del sistema de gestión organizativo causantes de los resultados que corresponden a liderazgo, personal, política y estrategia, colaboradores y recursos y en último lugar los procesos. Como resultados, lo que la biblioteca consigue, se valoran los resultados en el personal, en los clientes, en la sociedad

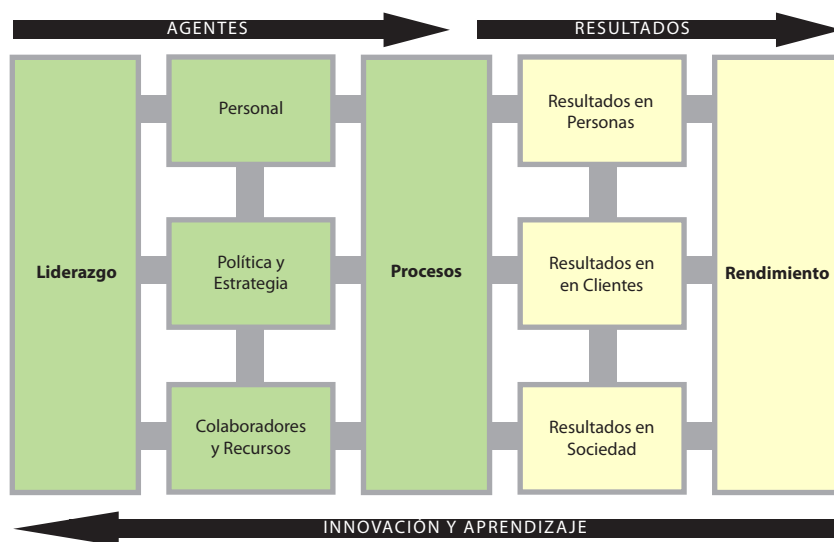
-
- 3 Se trata de un modelo estadounidense, cuya evaluación se basa en los logros y mejoras en siete áreas que permiten la autoevaluación. Los criterios se fundamentan en tres sentidos: ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizativo, capacidades y resultados; facilitar la comunicación y compartir la información.
 - 4 No requiere una aplicación conforme a un modelo preestablecido. Se fundamenta en la autoevaluación y que se establezca sus objetivos y procedimientos. Se analizan seis criterios.
 - 5 Este premio lo promueve la FUNDIBEQ desde 1999 y presenta notables semejanzas con el modelo EFQM. No tenemos noticias de que alguna biblioteca lo haya recibido.

y los resultados clave. Ambas categorías o grupos funcionan en una relación causa-efecto que conlleva a la innovación y el aprendizaje, y a la retroalimentación a partir del rendimiento alcanzado.

Este modelo posibilita la elaboración de un plan de acción y una comparación (*benchmarking*) con los mejores. Con bases homogéneas, y por todo ello, suele considerarse indicado para aquellas bibliotecas que han alcanzado un cierto nivel de madurez organizacional.

Este sistema de evaluación no exige ser auditado por terceras partes, ni conlleva explícitamente una certificación. Presenta una clara orientación hacia la mejora e implica en su utilización un proceso de autoevaluación con tres fases (evaluación interna, evaluación externa e informe final) con el objetivo de identificar los puntos fuertes y débiles, proponer acciones de mejora y realizar un seguimiento de las actuaciones implantadas.

Figura 1: Modelo EFQM



La adopción del modelo posibilita la consecución de cuatro niveles de reconocimiento

1. Compromiso hacia la excelencia, cuando la organización alcanza una puntuación de 200 puntos

2. Excelencia Europea con 300+ puntos o sello de bronce
3. Excelencia Europea, que supone un Nivel Consolidación con 400+ puntos o sello de plata
4. Excelencia Europea, que supone un nivel de Excelencia de 500+ puntos o sello de oro.

La novedad más importante de este modelo que le diferencia de los premios Malcom o Deming es la consideración como criterios independientes y con relevancia de la satisfacción del personal con 90 puntos y del impacto social con 60 puntos, de forma que se asume la importancia de los trabajadores en materia de calidad y de la aceptación social de la empresa

Actualmente se ha realizado de este modelo una adaptación CAF⁶ para las administraciones públicas. Basado en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad, se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y la planificación, las personas, las alianzas y recursos y los procesos, el modelo examina la organización desde distintos ángulos a la vez con un enfoque holístico del análisis del rendimiento de la organización.

B) La norma ISO

A partir de 1980 con la creación del Comité Técnico ISO/TC 116 se inicia el *debut* de las normativas internacionales sobre la calidad. Éstas no tienen un carácter reglamentario. Se definen como prescripciones y como un modelo que autoriza la certificación. No son normas de aplicación obligatoria. Una vez lograda la implantación del sistema de calidad, se tiene la posibilidad de alcanzar la certificación respecto a los criterios establecidos bien sea con la normativa ISO 9001 o con otras.

Las normas ISO 9000 nacen en los años ochenta y desde un primer momento aportan un concepto revolucionario de la calidad basado en un modelo de gestión diseñado para asegurar la satisfacción de las expectativas del usuario y se inicia un proceso de aseguramiento de la calidad.

⁶ Marco común de evaluación (CAF) Disponible en: <http://www.aeval.es/comun/pdf/Guia_CAF_2006.pdf>.

La normativa ISO 9004 facilita o sirve de guía para el desarrollo e implantación del sistema de calidad, describiendo detalladamente los elementos y aspectos a considerar.

Debemos recordar que la ISO 9000: Gestión y Aseguramiento de la Calidad está basada en cinco conceptos que la determinan:

1. Política de calidad
2. Gestión calidad
3. Existencia de un sistema de calidad
4. Creación de la calidad y
5. Búsqueda del aseguramiento de esta calidad.

La norma de la familia de las ISO 9000 más aplicada en nuestro ámbito es la reconocida **ISO 9001: 2000 Sistemas de gestión de la calidad**. Se trata de un modelo dinámico que aporta la mejora continua. Su aplicación implica analizar el cumplimiento de los requisitos establecidos siguiendo la norma.

La organización ISO por si sola no lleva a cabo actuaciones de certificación de sus estándares, no interviene en temas de certificados y no controla la actuación de las certificadoras independientes. Sólo desarrolla estándares y guía para animar las buenas prácticas en conformidad con las evaluaciones mundiales.

LOS PREMIOS DE CALIDAD O EL RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO REALIZADO

El propósito de los premios es el reconocimiento de las organizaciones e instituciones que son ejemplares en gestión de la calidad. Todos ellos representan un camino para la integración de sistema de gestión. En todos ellos se precisa la realización de una autoevaluación que diagnostica las fortalezas y debilidades organizativas para la mejora, innovación y aprendizaje.

Los premios buscan elevar la concienciación sobre la importancia de la gestión de la calidad y su mismo carácter universal permite la realización de análisis comparativos e incluso un enfoque de *benchmarking*. Suponen una manera de fomentar la aplicación de la calidad dentro de las organizaciones

y de reconocer la importancia de la mejora de la calidad. Como elemento a destacar de los premios en general es que suponen para las organizaciones una adecuación no generalizada, ya que se trata de directrices que se deben adaptar en función de las características propias.

Cada premio establece unos criterios propios y unos requerimientos que las entidades participantes deben cumplir. Estos criterios de concesión a su vez aportan directrices útiles para las instituciones que quieren implantar un programa de mejora continua.

Es preciso destacar que estos sirven fundamentalmente como un medio para la difusión de la calidad a nivel nacional o internacional e interiormente en el seno de las organizaciones como un instrumento de motivación y reconocimiento del esfuerzo y del trabajo bien hecho.

Los premios más importantes que se existen actualmente son a nivel de toda Europa el Premio Europeo (EOQ) que se otorga desde 1991. En España, los Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial son convocados por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Su finalidad es reconocer el mérito y avalar el prestigio de las empresas españolas que han realizado un esfuerzo importante para mejorar su competitividad y animar a otras empresas a seguir trabajando en el camino de la excelencia empresarial. Desde el 2003 sólo lo ha recibido una biblioteca.

Otros premios a la calidad son el British Quality Award que concede la British Quality Association (BQA) desde 1984; el Irish Quality Award: Quality Mark con versión ampliada de la norma ISO 9000, o el Australian Business Excellence Award entre otros.

Las normas ISO u otras de implantación generalizada como EFQM deben estar presentes y deben servir como referencia en todo el proceso de elaboración e implantación del sistema de calidad con la finalidad de verificar todas las exigencias, una vez adoptadas, y realizado el proceso de implantación de gestión de la calidad para que las organizaciones puedan optar a efectuar la certificación de su nivel de calidad.

La certificación no debería ser nunca un objetivo prioritario del sistema de calidad de las bibliotecas sino un beneficio o consecuencia de su implantación y un paso más en la consecución de sus propios objetivos o metas.

¿QUÉ SIGNIFICA CERTIFICAR? Y OTROS TÉRMINOS RELACIONADOS

La necesidad de la autoevaluación de las organizaciones está orientada a operativizar la eficacia, la eficiencia, los objetivos y el control en la gestión de los servicios. Debemos destacar que la existencia de metodologías basadas en modelos, probadas en Europa que permiten establecer comparaciones entre diversas organizaciones. Sin duda los conceptos que más nos pueden confundir son la homologación, la normalización y la certificación.

Según la Real Academia Española de la Lengua, el término **certificar** tiene las siguientes acepciones:

1. Asegurar, afirmar, dar por cierto algo.
2. Obtener, mediante pago, un certificado o resguardo por el cual el servicio de correos se obliga a hacer llegar a su destino una carta o un paquete que se ha de remitir por esa vía.
3. Hacer constar por escrito una realidad de hecho por quien tenga fe pública o atribución para ello.
4. Fijar, señalar con certeza.

La **homologación** tiene como objeto confirmar los resultados de la autoevaluación determinando si existe una coherencia entre las puntuaciones asignadas a la organización, los puntos fuertes y las áreas de mejora y las evidencias en las que se haya apoyado la autoevaluación. Se deben presentar de forma fehaciente con la aportación de registros que hay evidencias de la realización de la autoevaluación como la homologación de resultados. Queremos destacar que en ciertos ámbitos se considera un proceso obligatorio.

Homologar un producto es someterlo por obligación al dictamen de un órgano cualificado, que comprueba si éste cumple con las normas establecidas. Si nos lo homologan estaremos dentro de la ley.

La **normalización** según ISO es la actividad que tiene como objetivo instaurar un proceso por medio del cual se unifican los criterios respecto a determinadas materias y posibilita la utilización de un lenguaje común en un determinado campo de actuación. Según la RAE es la “regulación o puesta en buen orden de aquello que no estaba”. Entendamos la

normalización como aquella actividad que permite conseguir los objetivos de todo sistema de calidad, es decir que los procesos descritos sirvan para generar productos o servicios de calidad elevada. Normalizar supone simplificar y controlar los productos o procesos que se realizan en la biblioteca. Es por tanto una herramienta que posibilita conseguir la satisfacción de los usuarios.

Su aplicación ayuda a defender los intereses de los usuarios y de la comunidad, a la vez que facilita los procesos de relación e intercambio entre bibliotecas por la uniformidad de sus procesos o productos. Las ventajas de su aplicación consisten en disminuir variaciones, mejorar la gestión, conocer las prestaciones y las características facilitando la comparación y facilitar la legislación de acuerdo a las normas.

Según ISO, **certificación** es la acción de acreditar por medio de un documento fiable, emitido por un organismo independiente y autorizado para emitir marcas y certificados de conformidad que un determinado producto o servicio cumple los requisitos o exigencias definidas por una empresa o especificación técnica, o que una empresa tiene implantado un sistema de aseguramiento de la calidad conforme a las normas ISO 9000.

Por tanto certificar un producto es someterlo de forma voluntaria al dictamen de un órgano cualificado mediante la realización de una serie de pruebas que demuestran que cumple con una serie de cláusulas contractuales establecidas con los clientes o consumidores. Los documentos emitidos por dicho órgano atestiguaran que el producto o servicio se ajusta a normas técnicas determinadas. El producto se distinguirá con un símbolo que es la marca de conformidad.

Las ventajas que supone la certificación son:

- Aleccionar para la mejora de la calidad de los productos,
- Aumentar la protección de los usuarios con garantías respecto a la seguridad;
- Involucrar al personal en conseguir la calidad;
- Sistematizar la evaluación del sistema de calidad por terceros;
- Proporcionar credibilidad y confianza en la organización;
- Garantizar la internacionalización o la intercambiabilidad.

Existen diferentes tipologías de certificación:

- La certificación de conformidad de productos o familias de productos asegura el cumplimiento de algún tipo de especificación técnica o normas de calidad, ISO, europeas EN o españolas UNE;
- La certificación de registro de empresas se otorga a las empresas que han implantado el sistema de aseguramiento de calidad de las normas ISO 9001, 9004.

Es decir, se trata de la constatación por un organismo externo, con autoridad del nivel de calidad que se han conseguido, siempre de forma voluntaria, por ello el objeto del proceso es el reconocimiento de las organizaciones por la mejora continua en su gestión hacia la excelencia y, fundamentalmente, que se cumple el compromiso de calidad según una norma. La percepción de conformidad dada por un tercero agrega valor, da confianza al usuario, por lo que se considera un aspecto más que demuestra la orientación a los usuarios que tienen las organizaciones y más concretamente las bibliotecas.

Existen una serie de requisitos para la certificación de bibliotecas, independientemente del modelo que se pretenda seguir, que se han de tener en cuenta como son:

- a. La existencia de una definición de calidad por parte de la biblioteca, es decir, que se haya determinado que entienden como calidad;
- b. Tener implantado un sistema de calidad, con todos los requisitos que este precisa;
- c. Tener adoptado un modelo o norma de calidad;
- d. Haber realizado al menos una autoevaluación de la totalidad de la biblioteca y,
- e. En último lugar, estar dispuesto a seguir una auditoria externa.

En el punto anterior hemos mencionado los sistemas de calidad como un requisito, los que permiten la certificación en sus diferentes variaciones y en función de las características que tiene la biblioteca como organización. Los sistemas de calidad más habituales son la ISO 9001:2000 y el EFQM, si ISO 14001 (Sistemas de Gestión Medioambiental),

QS 9000 (Automoción) y recientemente dentro de la administración pública española se han adoptado Marco Común de Evaluación (CAF) y Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM).

Las etapas de un proceso de certificación

El proceso de certificación para las organizaciones comporta el seguimiento de una serie de etapas que determinaran las actuaciones, aunque no sean de obligado cumplimiento. Las etapas para un proceso de certificación son las siguientes:

- a. *Selección de un organismo certificador:* como se indica anteriormente, la certificación precisa la participación de tercero, de un organismo certificador que valore y "certifique" que el nivel de calidad se ha conseguido. Las organizaciones que tienen otorgada esta capacidad deben cumplir unos requisitos. Una vez establecido el contacto y fijadas las condiciones este organismo certificador, enviará un cuestionario autoevaluator⁷ que se ajustará a las normas ISO 9000, EFQM u otro modelo y que será el que se deberá seguir por parte de la institución a certificar;
- b. *Autoevaluación:* a partir del cuestionario entregado y con la participación de todos los miembros, se analiza la situación de la empresa en relación a cada una de las cuestiones que se plantean, realizando un verdadero chequeo de toda la institución. Es aquí donde es necesario darse cuenta de las dificultades, ventajas e inconvenientes antes de tomar la decisión de seguir adelante;
- c. *Redacción del manual de calidad y de los procedimientos básicos:* se lleva a cabo preferentemente con la ayuda de un consultor y de la participación de los responsables directos de cada uno de los apartados que componen el manual.
- d. *Implantación del sistema* actuando de acuerdo con las indicaciones del manual y los procedimientos;
- e. *Solicitud de certificación.* dentro de esta fase del proceso, la biblioteca debe realizar dos fases intermedias. En primer lugar,

7 No existe un único modelo de autoevaluación y cada organismo certificador puede determinar los aspectos que se quieren incluir.

la formulación de la solicitud, que presupone haber realizado anteriormente un examen previo de la situación actual en cuanto a la gestión de la calidad; y en segundo lugar, la tramitación que comporta el análisis de la documentación aportada, la evaluación del sistema de calidad y la realización del informe de evaluación;

- f. *Auditoria por parte de la entidad certificadora* de la que resultará una valoración y un informe indicando las acciones correctivas necesarias para ajustarse totalmente a las citadas normas. Se trata de demostrar lo que se realiza para garantizar la calidad y cómo se documenta que la empresa está verdaderamente implicada en el sistema, y que todos han adquirido un compromiso con la calidad.

Esta parte es imprescindible y fundamental en el proceso. Se entiende por auditoria aquel proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de forma objetiva con la finalidad de determinar la extensión con la que se cumplen los criterios” (UNE.ES ISO19011).

Todos los elementos del sistema de calidad deben auditarse, asegurarse que se disponen en las diferentes unidades de trabajo los documentos vigentes, y que se llevan a cabo las actividades reales de acuerdo con los documentos y que dichas actividades son adecuadas y efectivas. El resultado suele presentarse en un informe que determinará las conformidades y no conformidades que tiene la biblioteca con respecto a la propuesta presentada.

Existen dos grupos de auditorias; las auditorias internas que las elabora la propia biblioteca o institución a petición de la dirección. Se llevan a cabo por personal cualificado que actúa como auditor con la finalidad de realizar la autoevaluación. Mientras que la auditoria externa⁸ se lleva a cabo por personal independiente.

8 La norma ISO 10011 puede ser utilizada como guía para auditar los sistemas de gestión de calidad, ya que en ella se encuentran las pautas.

Otras modalidades de auditorias: son las de seguimiento anual; las de renovación de la certificación y las auditorias de la calidad. Entendemos por éstas últimas el examen metódico, sistemático e independiente para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen los requerimientos previamente establecidos y para comprobar que éstos se llevan realmente a cabo y que son adecuados para lograr los objetivos. La validez habitual de estas auditorias es de unos tres años.

- g. *Concesión del certificado de registro* es el último paso en el proceso de certificación. Si la auditoria es favorable se otorga el Registro de Empresa. De no ser así deberán corregirse las deficiencias y volver a solicitar una nueva auditoria e iniciar de nuevo todo el proceso.

La concesión del certificado, supone que las entidades quedan reconocidas en el registro de entidades certificadas por la entidad acreditada. La emisión de un sello en el que se especifica el modelo de gestión utilizado para la evaluación y el nivel de excelencia alcanzado por la organización permite el uso de la imagen diferenciador, siempre respetando las condiciones del contrato de derecho de uso. Es destacable que existe cierta dispersión de las bibliotecas y organismos certificados por falta de registros generales, lo que conlleva un rastreo de las entidades certificadoras o de las páginas web de las bibliotecas para comprobar si la han conseguido.

- h. *Auditorias de seguimiento anual y de renovación del certificado*. La certificación obtenida tiene validez para tres años, realizándose cada año un chequeo de donde sale un informe de las acciones correctoras que pudieran ser necesarias.

A lo largo del proceso de certificación es importante contar con una ayuda externa o consultor, que participe durante la preparación del proceso para ayudar en el diagnóstico inicial, a la vez que suele participar en la formación del personal en técnicas de calidad concretamente en lo relativo a la certificación. También puede ser el soporte a los responsables en la realización de los documentos del sistema. En la conducción del proyecto para guiar en la interpretación de la norma y para realizar las

puestas a punto concretas. Esta figura aporta una visión práctica para adaptar la realidad de la organización a los requisitos de la norma, a la vez que puede suponer una notable ayuda a la implantación de las mejoras oportunas.

Independientemente del modelo que se aplique, se consideran como requisitos para la certificación, en el Sello basado en modelo EFQM de excelencia, la realización de una autoevaluación siempre que los resultados hayan sido homologados por licenciario autorizado del modelo EFQM; y en el caso de haber sido aplicada la normativa ISO que previamente se haya realizado una auditoria en la biblioteca.

EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS: LOS MODELOS Y AGENTES IMPLICADOS

Los procesos evaluativos de las bibliotecas universitarias en España han adoptado en diferentes momentos diversos modelos de evaluación de la calidad y, entre éstos, uno de los que ha tenido mayor éxito o nivel de implantación ha sido el modelo EFQM. Este modelo fue adoptado en España por vez primera para la evaluación de los servicios de las bibliotecas universitarias andaluzas por la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA). Es relevante en este proceso la apuesta que la agencia andaluza realizó por este modelo que hasta la fecha había tenido poca implantación.

Se trata de una herramienta no normativa, flexible y dinámica que tiene como objetivo proporcionar a las instituciones el camino hacia la excelencia, a partir del impulso de mejores prácticas (Referenciación). El fundamento de esta técnica consiste en partir de la autoevaluación para encontrar los elementos que permitan hacer un análisis del estado de la institución evaluada, usando como guía los criterios del modelo. Éste supone la integración de diferentes enfoques (normativa ISO, ciertas normas industriales) en una estructura mucho más amplia y completa de gestión.

El modelo consta de dos partes: un conjunto de criterios de excelencia que recogen todas las áreas en funcionamiento de la organización y un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

El modelo analiza nueve elementos o factores que se dividen en cinco agentes facilitadores y cuatro resultados. Los cinco agentes facilitadores son:

- a. Política y estrategia,
- b. Personas,
- c. Las alianzas y recursos,
- d. El liderazgo y los procesos.

Los cuatro resultados expresan los niveles de satisfacción relacionados con los clientes, con las personas, con la sociedad y con los resultados claves. El conocimiento de estos niveles de satisfacción vendrá determinado a través de la recogida de opiniones a partir de encuestas y de los indicadores internos de la propia institución.

Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada Lógica REDER (RADAR en inglés), formada por cuatro elementos:

1. **Resultados:** aquello que consigue la organización.
2. **Enfoque:** lo que la organización piensa realizar y cuáles son sus razones.
3. **Desplegar:** los procesos y trabajos que la organización realiza para cumplir su enfoque.
4. **Evaluación y Revisión:** los enfoques y acciones que la organización deberá medir regularmente.

El modelo EFQM, al igual que el modelo propuesto por AQU Catalunya, estructura su organización en comités internos y externos de una forma muy similar para llevar a cabo todo el proceso de evaluación. Se promociona en ambos modelos una autoevaluación que es legitimada con la elaboración del informe del comité externo que da paso al informe final de evaluación, donde se recogen todas las propuestas de mejora.

Para llevar a cabo las certificaciones de calidad a partir del 2006, la Agencia Nacional Española de Calidad (ANECA) utilizó este mismo modelo pero efectuando una nueva adaptación más próxima a la realidad de la biblioteca universitaria y que dejó de utilizarse de forma repentina y con el que se certificaron muy pocas bibliotecas.

Los modelos adaptados

En el caso español las primeras iniciativas se realizaron en el año 2003. Responden a la voluntad de otorgar la ANECA un certificado de calidad (Orden MECD de 7 mayo 2003).

Este modelo denominado Certificado de Calidad de los Servicios Bibliotecarios se pone en marcha durante 2003, respondiendo a la voluntad de esta institución de otorgar una certificado de calidad a las bibliotecas universitarias, apoyado por la orden del MECD de 7 de mayo de 2003.

Para su elaboración se partió de trabajos previos llevados a cabo en el ámbito bibliotecario, fundamentalmente la guía de la Agencia Catalana de Calidad, el Consejo de Universidades y el grupo de trabajo del Consejo de Universidades con un papel fundamental por parte de REBIUN.

La guía catalana fue traducida por el Consejo de Universidades (ESPAÑA. Consejo de Coordinación Universitaria. Secretaría General, 2001) para ser adoptada como metodología de evaluación para todas las bibliotecas. A partir de ese momento, se implementó hasta la adopción del modelo EFQM por ANECA.

El proceso se iniciaba con la solicitud del sistema bibliotecario a la ANECA. Previamente la biblioteca debía haber llevado a cabo un proceso de evaluación, con un proceso de evaluación interna, un proceso de evaluación externa y un informe final de los resultados que se debía hacer público. Presentada la documentación era evaluada con conformidad a los criterios específicos a los que se les asignaba una puntuación.

1. Los **elementos basados en datos**, que suponían un 35% del total, que incluye los recursos financieros, bibliográficos, de infraestructura, un 10% corresponde a los resultados en referencia a la circulación, préstamo interbibliotecario con 15 % y un 10% que corresponde al grado de satisfacción de los usuarios.
2. El segundo apartado **corresponde a los elementos relacionados con los procesos**, con un valor del 35% del total que incluye la grado de integración del Servicio de Biblioteca de la institución, con un 10%, el nivel de relación del Servicio de Biblioteca y los usuarios, con 5%, la gestión, organización y procesos que le corresponde un 10% y la política de personal con un 10% que incluía la capacitación, la formación y la promoción.

3. En último término los **elementos relacionados con la mejora derivada del mismo proceso de evaluación** con un 30% del total, compuesto por los criterios de los planes de mejora con un 20% y la participación activa del servicio de biblioteca en proyectos de innovación y cooperación con un 10%.

Desde ANECA en 2005, se crea el programa de Evaluación del servicio de Biblioteca con los objetivos de facilitar un proceso de evaluación para la mejora de la calidad de los servicios de biblioteca universitaria, a través de una adaptación del modelo EFQM a la realidad bibliotecaria española mediante un proceso que constaba de tres fases:

- Autoevaluación: descripción y valoración de la situación respecto a los criterios establecidos en el modelo. El resultado es el Informe de Autoevaluación
- Evaluación externa: un grupo de evaluadores externos nombrados por ANECA. El resultado es un Informe de Evaluación Externa
- Final: Plan de Mejoras de la Biblioteca

En el año 2006 la AQU (Agència per a la qualitat del sistema universitari a Catalunya) Catalunya retomó el proceso de evaluación. Para ello se replanteó el modelo anterior, con el objetivo de agilizar su uso.

El modelo actual: el sello ceg excelencia europea EFQM

ANECA, desde su ámbito de competencia, ha definido un esquema de reconocimiento o acreditación para los servicios y unidades de gestión de las universidades idéntico al que aplican a nivel internacional otras organizaciones. Para ello establece un convenio con el Club de Excelencia en la Gestión, conocido como CEG, que es el Socio de la Nacional Partner Organization (NPO) de la EFQM en España, y único responsable de representar a las organizaciones residentes en España. CEG es una asociación sin ánimo de lucro que tiene como objetivo promover la implantación de sistemas de gestión de calidad total basados en el Modelo EFQM, en España.

Esta asociación aporta un modelo para la evaluación de los servicios de gestión universitaria, según el esquema europeo de reconocimiento por EFQM, compatible y alienado con los vigentes

a nivel europeo, lo que posibilitará el posicionamiento de las universidades españolas.

Esta colaboración ha generado la puesta en marcha de un programa con una convocatoria abierta que facilita a las universidades acceder al sistema de evaluación. Este Programa de Evaluación de Servicios de ANECA ofrece a las universidades la posibilidad de evaluar sus servicios o unidades de gestión, teniendo como referencia el Modelo EFQM de Excelencia.

Requiere realizar un proceso de Autoevaluación, pudiendo utilizar o bien la herramienta informática Perfil CEG o bien la metodología denominada REDER EFQM. La herramienta perfil es una herramienta de guía y de soporte a la metodología de autoevaluación, siguiendo un cuestionario que facilita y simplifica el autodiagnóstico con dos versiones de iniciación y avanzado y una aplicación informática que recopila los datos de la autoevaluación y presenta en tiempo real los resultados, tanto en forma gráfica como numérica, no precisa la realización de un informe de forma conjunta. Permite la participación consensuada de todo el personal

Permite asignar puntuaciones a cada uno de los criterios y subcriterios conforme al modelo EFQM para averiguar el grado de aplicación del modelo. El proceso supone la creación de un grupo evaluación, la recopilación de evidencias, la respuesta de cuestionarios, la búsqueda del consenso. Precisa determinar puntos fuertes, débiles y planes de mejora, partiendo de la planificación estratégica de la biblioteca, y asignar un responsable para cada criterio

El resultado de la evaluación puede proporcionar la obtención de una puntuación de 200 puntos o más junto con la elaboración de un plan de mejora e implantación de al menos tres acciones del mismo plan que dan opción al compromiso de calidad. Si se obtiene una puntuación de 300, 400 o más y se elabora una memoria de 51 páginas, permite al organismo la posibilidad de optar al sello de excelencia 300 o 400 respectivamente y finalmente, una puntuación de 500 o más y la elaboración de una memoria de 75 páginas dan la posibilidad de optar al sello 500+

Las entidades certificadoras

En España existen diversas entidades reconocidas internacionalmente por la Comunidad Europea que están capacitadas para emitir este tipo de documentos, entre otras destacan la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)⁹.

Desde hace años se han ido implantado delegaciones de entidades propias de otros países en España, como Bureau Veritas¹⁰ (Francia), Lloyds Registred (Gran Bretaña), TÜV (Alemania) y a su vez han aparecido algunas entidades autonómicas¹¹.

A nivel europeo la red EQNet, de la cual forman parte 18 organismos de certificación de otros tantos países europeos, a los que se están incorporando organismos de otros continentes. Entre ellos se establecen acciones bilaterales de colaboración o reconocimiento y también se ha establecido un acuerdo para otorgar el documento EQNet que es entregado por todos los componentes de dicha red y en este momento es el de mayor difusión y reconocimiento a nivel europeo y mundial.

En el ámbito de los productos, existen diversas marcas voluntarias de certificación como son la Marca N: conformidad de productos con ciertas normas UNE; Marca S: conformidad de productos con características de seguridad requeridas en norma UNE o documentos que especifiquen mínimos de seguridad.

La entidad que acredita que el organismo en cuestión cumple con la norma en España es Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), en Francia es COFRAC, en Alemania es DAR. La ENAC es una organización privada independiente y sin ánimo de lucro auspiciada por el Ministerio de Ciencia. Habitualmente, acredita organismos que realizan actividades de evaluación de la conformidad. Existen más de 18 entidades acreditadas por el ENAC para realizar certificaciones. Los organismos acreditadores europeos están organizados en el Foro de la Acreditación Europea con la finalidad de armonizar sus actuaciones.

9 Su enlace es: <http://www.aenor.es>

10 Recientemente esta entidad ha renovado la certificación ISO 9001:200 a la Biblioteca Regional de Murcia.

11 Anteriormente funcionaba el LGAI (Laboratori General de Assaigs que certificó por primera vez a la Universidad Autónoma de Barcelona) actualmente esta ha sido incorporada a Applus +. (<http://www.appluscorp.com/esp/html/web.html>)

Existen diversos requisitos que deben cumplir los organismos de certificación y cumplir principalmente las normas que les suponen ser Organismo de Certificación de Sistemas de Calidad: norma EN 45012 y Organismos de Certificación de Personal: norma EN 45013.

Las agencias certificadoras¹²

El papel de las diferentes agencias de calidad autonómicas que se han creado, imbuidas en este marco evaluativo, no solo ha afectado a las bibliotecas universitarias, sino a toda la universidad española en su conjunto. En 1996, año en que se inició el proceso evaluativo de la calidad, en España existía únicamente una agencia, Agencia de Qualitat Universitaria de Catalunya (AQU)¹³. Ésta fue creada como consorcio y fue la primera en el estado español. Este hecho le permitió conseguir una buena proyección en el ámbito europeo e internacional. Actualmente, la mayoría de las comunidades autónomas españolas disponen de una agencia que regula la calidad de sus servicios universitarios (únicamente siete comunidades no disponen de ella). Posteriormente fue creada UCUA.

A nivel nacional, en 2002, se creó Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)¹⁴, con la misión de coordinar y dinamizar las políticas de gestión de la calidad en las Universidades españolas. Entre sus finalidades destaca la medida del rendimiento de los servicios públicos dentro de la educación superior, entre las que ha destacado dentro de sus proyectos la evaluación de la calidad de las bibliotecas y proporcionar herramientas para la evaluación.

Recientemente se han iniciado convenios de colaboración entre las agencias autonómicas y la agencia estatal, con la finalidad de facilitar la realización de los procesos y disminuir las discrepancias existentes, siempre de acuerdo con las leyes de las comunidades autónomas.

Tanto AQU como UCUA¹⁵ han tenido un papel muy relevante en este camino hacia la calidad. Ambas agencias se atrevieron a liderar

12 La información correspondiente a este apartado se trata de una adaptación de una anterior publicación (REY MARTÍN; FERRER TORRENS, 2007)

13 Su enlace es: <http://www.aqu.cat>

14 Su enlace es: <http://www.aneca.es>

15 A destacar el papel realizado por UCUA (1999) que es una unidad de calidad de las universidades andaluzas, que durante un cierto tiempo adoptó las funciones de agencia autonómica de calidad hasta la creación de la AGAE en 2002.

un proceso evaluativo con una metodología específica y, en cada caso, novedosa que ha sido reconocido como un instrumento normalizador. Fundamentalmente, han favorecido el desarrollo de la cultura de la evaluación con la formación de profesionales participantes en los procesos evaluativos, con su apuesta y implicación en el buen desarrollo de la dilatada trayectoria del proceso evaluativo. Sin embargo, se echa en falta la continuidad de los procesos, una vez finalizada, con la difusión de los resultados y, con mayor implicación, en el seguimiento de los proyectos de mejora.

Hay que recordar que la calidad es un proceso continuo y las bibliotecas universitarias se encuentran en una constante transformación. Tras una primera experiencia parece necesario e imprescindible que las agencias se planteen retomar los procesos de evaluación de los cuales ya han transcurrido algunos años. Como excepción está la agencia catalana que el año 2006 inició un nuevo proceso.

Figura 2: Agencias de calidad existentes en España en la actualidad

Agencias	Año creación	Participación evaluación bibliotecas
ACAP (Madrid)	2003	No
ACECAU (Canarias)	2002	No
ACSUG (Galicia)	2001	Si
ACUCM (Castilla-La Mancha)	2005	No
ACUCYL (Castilla y León)	2001	Si
AGAE (Andalucía)	2002	No
AQU Catalunya	1996	Si (guía)
AQUIB (Illes Balears)	2003	No
ACPUA (Aragón)	2006	No
AVAP(Comunidad Valenciana)	2002	No
UNIQUAL (País Vasco)	2004	No

En el año 2006 se creó la Red de Agencias de Calidad Universitarias (REACU) con la finalidad de promover la colaboración entre las Agencias, pero se han observado hasta fecha actuaciones en el ámbito de la evaluación de bibliotecas universitarias.

LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS 2000-2008

La realidad bibliotecaria española en relación a la evaluación de la calidad y su posterior certificación ha tenido una trayectoria que nos remonta hasta los años 60. Se considera que a partir de esta fecha las bibliotecas universitarias empiezan a usar estadísticas y algunos indicadores de forma más o menos regular. Se trataba de una práctica llevada a cabo de forma individual y como una parte más de la incipiente gestión que se seguía en los centros universitarios que en ese momento se encontraban en un proceso de expansión. El uso de las estadísticas y los indicadores, en esta época, correspondía a una voluntad de presentar datos numéricos, desde una visión más cuantitativa preocupada en justificar o proclamar los logros conseguidos. (REY MARTÍN; RODRIGUEZ PARADA, 2002)

A partir de 1989, con las primeras iniciativas de evaluación de la universidad de Valladolid y las encuestas de satisfacción de usuarios de la UPC, se inicia un proceso imparable de creación de una cultura de la evaluación y de la aplicación de las primeras experiencias de implantación de la TQM y de metodologías como el LibQual+¹⁶, que persiguen la valoración de los *outputs* y los *outcomes*, es decir, los resultados y el impacto de la biblioteca universitaria con una faceta diferente.

Desde los primeros años del siglo XXI, se inicia el camino hacia la certificación, como resultado de la aplicación progresiva de los procesos de evaluación en las bibliotecas universitarias españolas que se habían fomentado desde diferentes instancias, tanto autonómicas como nacionales.

La primera experiencia de certificación es el Certificado de Calidad de los Servicios Bibliotecarios, promovida desde la administración pública. Se inicia en 2004, gracias a la iniciativa de la ANECA, motivo por el cual se le suele denominar Modelo ANECA. Este proceso se continuará solo dos años más, 2005 y 2006, y como indicábamos anteriormente se interrumpió, sin presentarse motivo alguno y hecho que ha generado una serie de consecuencias como:

¹⁶ Una descripción detallada del proceso de implantación de la evaluación y la calidad la encontramos en la colaboración precedente de la profesora Ana Reyes Pacios.

1. Una cierta desigualdad entre las bibliotecas, unas han podido participar y otros no, a parte de que algunas estaban preparadas para participar en el proceso, habían realizado las evaluaciones internas y externas;
2. Y aquellas que participaron en su primera convocatoria, han agotado la validez de su certificación y no han tenido la oportunidad de repetirlo;
3. Y muy importante, se ha truncado la generalización de la cultura de la evaluación y de la calidad.

Con anterioridad a esta iniciativa institucional se produjeron otras iniciativas de evaluación de la calidad y de posterior certificación, por una parte aquellas que siguen el modelo ISO 9001:2000 y por otra aquellas que siguen el modelo EFQM.

El modelo ANECA (2003-2005)

La agencia nacional concedió certificaciones de calidad durante los años 2003, 2004 y 2005. El objetivo principal era impulsar la evaluación continuada, la cultura de la calidad, mejorar los servicios bibliotecarios y realizar un reconocimiento público mediante una ayuda económica a los esfuerzos realizados por las bibliotecas. Es decir, la concesión de un certificado de calidad permitía a las bibliotecas obtener subvenciones para las mejoras de los servicios:

Los elementos de evaluación eran los siguientes:

- a. Integración de la biblioteca en la institución
- b. Relación de la biblioteca con sus usuarios
- c. Nivel organizativo
- d. Política de personal
- e. Recursos
- f. Resultados
- g. Satisfacción de los usuarios
- h. Cumplimiento de los planes de mejora

i. Participación en proyectos de cooperación e innovación docente

La vigencia de la certificación era de tres años. En las tres convocatorias se certificaron 24 bibliotecas (2003; 7, 2004; 12 y 2005; 5). Actualmente todas las bibliotecas que obtuvieron certificados tendrían que volver a participar, pues sus certificaciones ya no tienen validez. El proceso no se ha podido continuar por estar cerrado el programa.

El procedimiento para llevar a cabo la certificación consistía en las siguientes fases:

- a. Orden ministerial y manual de procedimiento
- b. Creación de un comité de certificación
- c. Evaluación de las candidaturas
- d. Emisión de los informes y certificados
- e. Concesión de subvenciones

Se presentaban a certificación sistemas bibliotecarios en su conjunto no bibliotecas individuales, tanto en universidades públicas como privadas. Se toma como elemento de análisis un conjunto de bibliotecas. Era imprescindible presentar un plan o propuesta de mejora como medio de potenciar la mejora continua. Dichos planes venían muy relacionados con las evaluaciones que se habían realizado en la mayoría de las bibliotecas que se presentaron a estos procesos de certificación.

Era elegido un comité de certificación entre profesionales de experiencia demostrada en temas de calidad y certificación. A partir de la documentación presentada el comité emitía su veredicto y anunciaba el nombre de las bibliotecas que habían obtenido la certificación.

Además del reconocimiento, esta certificación otorgaba un premio o recompensa económica que se debía utilizar o invertir en alguna de las propuestas de mejora presentadas en la documentación. A modo de ejemplo, las universidades catalanas (Barcelona, Autónoma de Barcelona, Lleida, Politécnica de Catalunya y Pompeu Fabra) decidieron unir el capital recogido e invertirlo en la mejora de su sistema de automatización. Todo este proceso coordinado por el Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya (CBUC)

En su primera convocatoria, supuso una novedad en el ámbito bibliotecario y por ello el número de sistemas bibliotecarios universitarios que se encontraban en disposición de poder participar no fue muy numeroso. En las dos ediciones posteriores, una vez superada la novedad del proceso hubo un mayor número de participantes y como se puede observar en el cuadro adjunto un aumento de las certificaciones.

En la primera convocatoria en el año 2003 se presentaron un total de 16 bibliotecas y consiguieron la certificación 7. En la convocatoria de 2004 se presentaron también 16 bibliotecas y fueron certificadas 12. En la última convocatoria de 2005, los candidatos fueron 8 y sólo 5 las bibliotecas certificadas

Figura 3: Bibliotecas universitarias certificadas en los años que funcionó la convocatoria ANECA

Año 2003:	Año 2004:	Año 2005:
Universidad Carlos III de Madrid	Universidad Autónoma de Madrid	Universidad de Alicante
Universidad de la Rioja	Universidad de Burgos	Universidad de Almería
Universidad Autónoma de Barcelona	Universidad de Cádiz	Universidad Complutense de Madrid
Universidad de Barcelona	Universidad de Cantabria	Universidad de Málaga
Universidad de Lleida	Universidad de Girona	Universidad de Murcia
Universidad Politécnica de Catalunya	Universidad de Granada	Universidad de Sevilla
Universidad Pompeu Fabra	Universidad de Illes Balears	
	Universidad Jaume I de Castellón	
	Universidad de Navarra	
	Universidad Rey Juan Carlos	
	Universidad Rovira Virgili	
	Universidad de Salamanca	

Fuente: Balagué (2007)

En el año 2005, ANECA decide diseñar un programa de evaluación de los servicios bibliotecarios que se trata de una adaptación del modelo EFQM a la realidad de la biblioteca universitaria española¹⁷.

¹⁷ Consultable en: http://www.udc.es/utc/archivos/guia_evalbibliote_05.pdf

El modelo ISO 9001:2000

Tal como hemos comentado anteriormente el modelo ISO 9001:2000 es un modelo de gestión de la calidad que permite una vez realizada su implantación proceder a su certificación por un organismo competente¹⁸.

La primera iniciativa en el ámbito bibliotecario español se lleva a cabo en un sistema bibliotecario universitario y corresponde a la Universidad Autónoma de Barcelona¹⁹. Este sistema bibliotecario en el año 2000 consigue el primer certificado ISO. La entidad certificadora en ese momento fue la desaparecida Laboratori General d'Assaigs (LGA). Es preciso destacar que desde su inicio se trató de una voluntad de las autoridades académicas universitarias de introducirse en la dinámica de la calidad y que las autoridades bibliotecarias y el personal bibliotecario se implicaron en este proceso tan novedoso y desconocido en nuestro ámbito. Hay que señalar que la adopción del sistema de gestión de la calidad ISO supone una tarea ardua y, en cierto modo, desconocida. Este mismo sistema bibliotecario había participado en el proceso de evaluación que se había realizado en Catalunya con el modelo AQU, tal como hemos comentado anteriormente.

En el año 2003 la Universidad Camilo José Cela, privada, obtiene la certificación de calidad con un alcance de "Dirección y planificación de enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de titulaciones oficiales. Actividad docente e investigadora y los servicios de apoyo: Biblioteca y Secretaria". La UCJC es la primera universidad española que tiene acreditado un alcance tan amplio en sus certificaciones.

Hasta el año 2004 no se obtiene otra certificación. En este caso se trata de la Universidad Alfonso X, universidad privada que disponía de un sistema de calidad certificado que alcanzaba diferentes actividades y servicios de la institución e incluía la biblioteca. En ese mismo año, otra universidad, la Jaume I de Castellón, consigue su certificación por AENOR, convirtiéndose en la primera biblioteca universitaria pública que es certificada por esta entidad.

En el año 2005, dos sistemas bibliotecarios universitarios obtienen

18 Tal como indicábamos anteriormente la organización ISO no tiene competencias para la certificación, deben ser las entidades certificadoras quienes procedan con posterioridad.

19 Para más información sobre el proceso consultar las aportaciones de Núria Balague que se incluyen en la bibliografía

la certificación, por un lado la universidad privada de Deusto, sita en el País Vasco, y por otra la Universidad Pública de las Illes Balears.

La universidad de Vigo y la Universidad de Almería consiguen la certificación en 2006. Hay que indicar que ésta última había certificado en 2004 una parte de su sistema bibliotecario, en concreto el proceso de préstamo interbibliotecario. En este mismo año una de las bibliotecas de la Universidad de Zaragoza, la denominada Hypatia, obtiene su certificación de calidad. La Universidad de Granada ha sido la última en obtener certificación de calidad en 2007.

Figura 4: Bibliotecas Universitarias certificadas con el modelo ISO

Año 2000:
Universidad Autónoma de Barcelona

Año 2004:
Universidad Alfonso X el Sabio
Universidad Jaime I

Año 2005:
Universidad de Deusto
Universidad de les Illes Balears

Año 2006:
Universidad de Vigo
Universidad de Almería

Año 2007:
Universidad de Granada

El sello de CEG-excelencia Europea-EFQM

Desde el año 2006 hasta la fecha, diversos sistemas bibliotecarios universitarios han obtenido su certificación con el sello del Club de Excelencia de Gestión (CEG) EFQM. A partir de este año, este ha sido el modelo que se ha adoptado a nivel general y que por tratarse de un modelo de amplia implantación a nivel de servicios en toda Europa está generando una cierta corriente.

Así en el año 2006 la universidad Católica de San Antonio de

Murcia obtuvo un sello de 200+ puntos; mientras que la Universidad de Cádiz, obtuvo un sello de mayor reconocimiento (sello 400+ puntos).

Al año siguiente, únicamente una universidad obtuvo su sello, en su categoría superior (sello 500+ puntos). Se trataba de la Universidad Miguel Hernández de Elche. Dicha universidad había conseguido anteriormente en 2004 un sello parcial por algunos de sus servicios y en esta ocasión lo obtuvo en su totalidad.

En 2008, aumenta el número de universidades que obtienen su certificación, así tanto la Universidad de Castilla la Mancha, como la Universidad de Jaume I de Castellón obtienen un sello de 500+ puntos. La Universidad de Castilla La Mancha certificó su Área de Gestión que incluye el Servicio de Biblioteca, mientras que Jaume I certificó la totalidad de la universidad. Ésta universidad había obtenido con anterioridad otras certificaciones, concretamente una certificación ISO, que correspondió íntegramente al servicio de bibliotecas.

La Universidad Europea de Madrid, en concreto su biblioteca denominada Dulce Chacón, obtuvo un sello 300+, y la Universidad Pontificia de Comillas, obtuvo un sello 200+. Ambas son universidades son privadas. Hay que indicar que esta última tiene también reconocida la gestión de sus archivos bibliotecarios.

Otro ejemplo a comentar por su singularidad, la Universidad Oberta de Catalunya (UOC), disponía de un sello de 500+ puntos global pero recientemente la ha perdido por no haberse presentado a su renovación. Este hecho nos apercibe a la importancia de estos procesos. No han de ser entendidos como un hecho puntual, sino de un trabajo continuo y sin descanso.

Figura 5: Bibliotecas universitarias certificadas con el Modelo CEG-Excelencia Europea

Año 2006:

Universidad Católica de San Antonio de Murcia (Sello 200+)

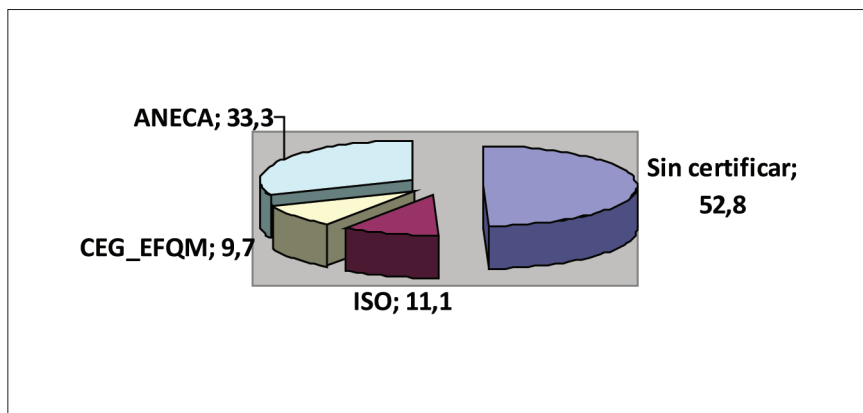
Universidad de Cádiz (Sello 400+) (renovación en 2009)

Año 2007:

Universidad Miguel Hernández de Elche (Sello 500+)

Año 2008:
 Universidad Castilla-La Mancha (Sello 500+)
 Universidad Jaime I de Castellón (Sello 500+)
 Universidad Europea de Madrid (Sello 300+)
 Universidad Pontificia de Comillas (Sello 200+)

Figura 6: Porcentaje de bibliotecas certificadas que pertenecen a Rebiun



A modo de resumen podemos indicar que en España, desde 2003 hasta el primer trimestre del año 2009, un total de 34 universidades españolas han obtenido certificación, en lo que supone que de las 72 universidades españolas, tanto públicas como privadas, que conforman REBIUN²⁰ un 47,2 % de sus bibliotecas han participado en procesos de certificación. De estas un 33,3%, 24 bibliotecas, corresponden al modelo ANECA, un 11,1%, 8 bibliotecas, las que han seguido un modelo ISO y un 9,7%, que corresponde a 7 bibliotecas, las que han adoptado el modelo CEG-EFQM.

Figura 7: Distribución por años de las certificaciones (todos los modelos)

2003	2004	2005	2006	2007	2008
Autonoma Barcelona	Alfonso X	Deusto	Alicante	Granada	Castilla-La Mancha

²⁰ <http://www.rebiun.org/estadisticas/anuarioestadisticos.html>

Barcelona	Autónoma Madrid	Vigo	Almería (2)	Miguel Hernández	Europea Madrid
Camilo José Cela	Burgos		Cádiz		Jaume I Castellón
Carlos III	Cádiz		Católica San Antonio		Pontificia Comillas
La Rioja	Cantabria		Complutense Madrid		
Lleida	Girona		Málaga		
Politecnica Catalunya	Granada		Murcia		
Pompeu Fabra	Illes Balears		Sevilla		
	Jaume I Castellón (2)				
	Navarra				
	Rey Juan Carlos				
	Rovira i Virgili				
	Salamanca				
Total: 8	Total: 14	Total: 2	Total: 9	Total: 2	Total: 4

Si analizamos más detenidamente las bibliotecas que han participado en procesos de certificación, observamos que existen 34 bibliotecas certificadas y han obtenido 38 certificaciones. La participación mayor corresponde al modelo denominado ANECA, aplicado como comentábamos anteriormente en las convocatorias entre los años 2003 y 2005, y resueltas en los años siguientes respectivamente.

La introducción del modelo ANECA-CEG, supuso una ralentización inicial en la certificación. Solamente dos sistemas bibliotecarios se certificaron en el año 2007 y mientras que en el año 2008, de nuevo se

certifican cuatro universidades con este modelo. El parón producido en el año 2005 corresponde a un período de transición entre los diferentes modelos aplicados.

En el total de bibliotecas universitarias certificadas es importante destacar que las universidades privadas que participaron en procesos de sus sistemas bibliotecarios fueron cinco, mientras que las universidades públicas fueron 29. Esto se debe fundamentalmente a la juventud de las universidades privadas y a la necesidad de transparencia en gestión que deben adoptar las universidades públicas.

Figura 8: Distribución de las bibliotecas certificadas según modelo

UNIVERSIDAD	ANECA	EFQM	ISO 9001:2000
Alfonso X el Sabio			ISO 9001:2000
Alicante	ANECA		
Almería	ANECA		ISO 9001:2000
Autónoma Barcelona	ANECA		ISO 9001:2000
Autónoma Madrid	ANECA		
Barcelona	ANECA		
Burgos	ANECA		
Cádiz	ANECA	400+	
Camilo José Cela			ISO 9001:2000
Cantabria	ANECA		
Carlos III Madrid	ANECA		
Castilla-La Mancha		500+	
Católica San Antonio		200+	
Complutense Madrid	ANECA		
Deusto			ISO 9001:2000

Europea Madrid		300+	
Girona	ANECA		
Granada	ANECA		ISO 9001:2000
Illes Balears	ANECA		ISO 9001:2000
Jaume I	ANECA	500+	ISO 9001:2000
La Rioja	ANECA		
Lleida	ANECA		
Málaga	ANECA		
Miguel Hernández		500+	
Murcia	ANECA		
Navarra	ANECA		
Politécnica Catalunya	ANECA		
Pompeu Fabra	ANECA		
Pontificia Comillas		200+	
Rey Juan Carlos	ANECA		
Rovira i Virgili	ANECA		
Salamanca	ANECA		
Sevilla	ANECA		
Vigo			ISO 9001:2000

OTROS RECONOCIMIENTOS

También las Comunidades Autónomas han premiado la labor de calidad de algunas bibliotecas universitarias como es el caso de las Illes

Balears con el Diploma del Premio Balear de Excelencia en la Gestión, recibido en 2001; y en el caso de La Rioja, la biblioteca universitaria, obtuvo en 2006, el Diploma de Compromisos con la Excelencia.

Fuera del ámbito universitario, se encuentra el Premio a la Excelencia de la Junta de Castilla y León, obtenido en 2003 por el Archivo Histórico Provincial de León.

CONSIDERACIONES FINALES

Las universidades se encuentran inmersas en un proceso de evaluación institucional, del cual sus bibliotecas son uno de los servicios con mayor implicación. Éstas reconocidas como administradoras y gestoras del conocimiento deben formular acciones conducentes a su visión fundamental de organizaciones promotoras de innovación y, al mismo tiempo, deben someterse a procesos de autoevaluación, acreditación y fundamentalmente certificación de la calidad de sus servicios bibliotecarios. Es indudable que los procesos de evaluación pueden provocar reacciones contrarias por la complejidad que genera la adopción de un modelo, bien sea EFQM, ISO o los propios de cada institución.

La necesidad de disponer de bibliotecas universitarias competitivas precisa la creación de un clima propicio que facilite la aceptación de la evaluación y de la calidad con los métodos propios de estos procesos. La existencia de un modelo propio o adaptado al ámbito bibliotecario fomenta la práctica de la evaluación y la certificación, tal como se ha podido constatar.

El sello de la calidad y su aplicación en estos momentos en el ámbito de los servicios y más concretamente en el ámbito bibliotecario es una tendencia en alza, como hemos visto durante todo el artículo. Debemos recordar que el proceso de certificación, visto de forma aislada, no sirve para crear una cultura de la calidad que es necesaria o mejor dicho imprescindible.

Otro aspecto a considerar es que en general las evaluaciones no comparativas, como puede ser la certificación, suelen generar mayor participación e implicación del personal, ya que en estas se potencia la autoevaluación y la revisión de puntos fuertes y débiles y no tanto la generación de clasificaciones.

No todas las bibliotecas universitarias que han implantado un sistema de calidad se han certificado, pues se trata de procesos independientes que pueden ser consecutivos. Ambos procesos tendrán un mayor seguimiento, si se continúan existiendo programas de evaluación de servicios institucionales que sean catalizadores de la implantación de la calidad total.

Tanto en el proceso de evaluación como certificación tienen un papel relevante en el éxito del proceso mismo y en su desarrollo: Las diferentes unidades de calidad que las universidades han creado, ya que estas asesoran en el proceso, facilitan la utilización de metodologías y de estadísticas y proporcionan en la mayoría de los casos la formación específica del personal en el tema o en otros que se precisan.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debe ser una decisión estratégica, aplicando metodologías homologables como las normas ISO o EFQM.

El sello de calidad, e incluso el multisello (tener más de una certificación), es una tendencia en alza en el ámbito de las unidades de información, pero a la vez se puede correr el riesgo de fomentar la obtención del sello certificador como una estrategia errónea de promoción o *marketing* de los propios servicios, alejándose de la sentencia definitoria "el mejor marketing es la calidad".

No hay ninguna duda que nos encontramos en un proceso de la implantación de una cultura de la calidad, donde se trabaja con un enfoque al usuario, y que debe contar con la participación de todos, trabajando con un enfoque a procesos y en la búsqueda de la mejora continua. El papel del personal es fundamental en todo proceso y en su esfuerzo y dedicación radica una buena parte del éxito. Y por ello, el reconocimiento que supone la certificación de calidad de la biblioteca, en el seno de las universidades españolas, debe ser un elemento de motivación y satisfacción para el personal de las bibliotecas.

REFERENCIA

AGÈNCIA PER A LA QUALITAT DEL SISTEMA UNIVERSITARI DE CATALUNYA. *Guia d'avaluació dels Serveis Bibliotecaris i de la seva contribució a la qualitat de l'aprenentatge i de la recerca*. Barcelona, 2006.

BALAGUÉ, N. La aplicación de la norma ISO 9002 en el Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona. En: JORNADAS ESPAÑOLAS DE DOCUMENTACIÓN, 7., Bilbao, 2000. *La gestión del conocimiento: retos y soluciones de los profesionales de la información*. [S.l.: s.n.] 2000.

_____. Consolidando la calidad en las bibliotecas universitarias: evaluaciones, sellos, diplomas y certificaciones. *El Profesional de la Información*, v. 16, n. 4, p. 338-342, 2007.

FALOMIR, V.; SEGARRA, J.R. El sistema de gestión de calidad (norma ISO 9001:2000) en la biblioteca de la Universitat Jaume I de Castellón. *Boletín de ANABAD*, 1 abr.-jun., 2006. Disponible en: <<http://www.anabad.org/organizacion/murcia/ATT00023.pdf>>. Acceso en: 2008

ESPAÑA. Consejo de Coordinación Universitaria. Secretaría General. *Guía de evaluación de Bibliotecas*. Madrid: Consejo de Universidades, 2001. Disponible en: <http://www.ua.es/es/bibliotecas/SIBID/document/pdf/guia_evaluacion_bibliotecas.pdf>. Acceso en: 2008

JANTTI, M. H. Quality, service, excellence: a decade of quality. In: EUROPEAN ASSOCIATION FOR HEALTH INFORMATION LIBRARIES WORKSHOP, IMPLEMENTATION OF QUALITY SYSTEMS AND CERTIFICATION OF BIOMEDICAL LIBRARIES, Palermo, Sicily, 23-25 June 2005.

LAUDOYER, G. *La certification: un moteur pour la qualité*. 2e. éd.[Paris]: Les Éd. d'Organisation, 1993.

LAUGHLIN, A.; R.W. WILSON. *The quality library. a guide to staff-driven improvement, better efficiency and happier customers*. Chicago: American Library Association, 2008.

LÓPEZ, Carlos. *Aseguramiento de la calidad y sistemas de calidad*. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/asisis.htm>>. Acceso en: 2008

MORENO JIMENEZ, D. *Interpretación de la norma ISO 9001: 2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas*. México: Colegio Nacional de Bibliotecarios; Universidad del Valle de México; Library Outsourcing Service, 2005.

NIEVES NIETO, C.; ROS McDONNELL, L. Comparación entre los modelos de gestión de calidad total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. En: CONGRESO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN, 10., Valencia, 7 y 8 de setiembre de 2006.

PINTO, M.; BALAGUÉ, N.; ANGLADA, L. Evaluación y calidad en las bibliotecas universitarias: experiencias españolas entre 1994-2006. *Revista Española de Documentación Científica*, v. 30, n. 3, p. 364-383, jul-sept. 2007.

REY MARTÍN, C.; FERRER TORRENS, A. El camino hacia la calidad. En: JORNADAS ESPAÑOLAS DE DOCUMENTACIÓN, 10. 2007. Santiago de Compostela. *E-información: integración y rentabilidad en un entorno digital: Fesabid 07*. Santiago de Compostela, 2007. p. 47-54

_____ ; RODRÍGUEZ PARADA, C. Reflexions sobre la mesura de la qualitat en la biblioteca. *Revista de biblioteconomia i documentació*, n. 32, p. 57-87, 2002.

REYES PACIOS, A.; LUBISCO, N. An approach to evaluating Latin American university libraries. *Performance Measurement and Metric*, 9, 2, 94-109, 2008.

SARDELLI, A. *Dalla certificazione alla qualità totale*. Milano: Editrice Bibliografica, 2001.

COLOFÃO

Formato	17 x 24 cm
Tipologia	Myriad 11/15
Papel	Alcalino 75 g/m ² (miolo) Cartão Supremo 300 g/m ² (capa)
Impressão	Edufba
Capa e Acabamento	Cian Gráfica
Tiragem	400