



# Guía de liderazgo de la BUS

2ª edición - Noviembre 2018



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN



Edita: Biblioteca de la Universidad de Sevilla

Versión electrónica: [http://intrabus.us.es/sites/default/files/estrategicos/planificacion/guia\\_liderazgo\\_bus.pdf](http://intrabus.us.es/sites/default/files/estrategicos/planificacion/guia_liderazgo_bus.pdf)



## Índice

1. Introducción	3
2. Objetivo	3
3. Modelo de liderazgo en la BUS	3
4. Competencias y habilidades de los líderes de la BUS	4
5. Guías y normas de conducta aplicables a los líderes de la BUS	4
6. Mecanismos del ejercicio de liderazgo a distintos niveles de la organización	4
7. Bibliografía	6
Anexos	
Anexo I. Enfoques del liderazgo en la BUS	7
Enfoque 1a. Orientación y valores	7
Enfoque 1b. Sistema de gestión y evaluación de resultados	8
Enfoque 1c. Implicación externa	9
Enfoque 1d. Cultura de excelencia hacia las personas	10
Enfoque 1e. Gestión del cambio	11
Anexo II. Niveles de liderazgo en la BUS	12
Liderazgo estratégico	12
Liderazgo operativo	13

## 1. Introducción

En el modelo EFQM de Excelencia la base son los líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo<sup>1</sup>.

## 2. Objetivo

El principal objetivo de esta Guía es definir el modelo de liderazgo de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla (BUS). Se identifican los líderes, sus competencias, normas de conducta y los órganos de participación institucional dónde ejercer el liderazgo con integridad, responsabilidad social y ética. Finalmente se recogen las pautas de actuación a seguir y los indicadores asociados a ellas.

## 3. Modelo de liderazgo en la BUS

En la BUS se está evolucionando hacia un modelo de liderazgo participativo, ejercido por un grupo de personas con responsabilidad, cuyas principales funciones siguiendo el Modelo EFQM son<sup>2</sup>:

- Desarrollar la misión, visión, valores y principios éticos de la organización y actuar como modelo de referencia (enfoque 1a, véase Anexo I)
- Definir, supervisar, revisar e impulsar tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento (enfoque 1b, véase Anexo I).
- Implicarse con los Grupos de Interés externos (enfoque 1c, véase Anexo I).
- Reforzar una cultura de excelencia entre las personas de la organización (enfoque 1d, véase Anexo I).
- Asegurar que la organización sea flexible y gestionar el cambio de manera eficaz (enfoque 1e, véase Anexo I).

Éstos líderes son el equipo de Dirección de la Biblioteca, los responsables de las Secciones, los responsables de las Bibliotecas de Área y los responsables de Procesos y Servicios. Consideramos también que junto a este liderazgo estratégico debe convivir un liderazgo operativo, ejercido por cualquier persona de la organización que se encuentre al frente de un proyecto o tarea que necesite coordinar a un conjunto de personas. Estos dos tipos son complementarios y contribuyen al éxito de la BUS. En el Anexo II desarrollamos los diferentes niveles de liderazgo establecidos.

---

<sup>1</sup>Modelo EFQM de Excelencia. EFQM 2013

<sup>2</sup>Ibidem

## 4. Competencias y habilidades de los líderes de la BUS

A continuación se recogen las características personales y profesionales que los líderes de la BUS deben adquirir para realizar las tareas propias de su cometido, con el fin de obtener buenos resultados en los indicadores (siguiendo el Anexo I). La formación en estas habilidades debe contemplarse en el Plan de formación anual de la BUS.

Los líderes de la BUS deben ser capaces de:

- **Comunicar y escuchar.** Practicando la escucha activa.
- **Conocer, comunicar y ser un ejemplo de los valores,** principios éticos y cumplimiento de normas de conducta.
- Promover la **empatía** y actuar en la **resolución de conflictos.**
- **Identificar y desarrollar las competencias de su personal** en función de las necesidades de éstos y de la BUS.
- Desarrollar una **cultura participativa,** de **colaboración** y de **trabajo en equipo.**
- Practicar un **liderazgo participativo** en la toma de decisiones.
- Desarrollar una **cultura de responsabilidad** ante los **objetivos, planes y resultados** de la BUS.
- Promover la **iniciativa,** la **creatividad** y la **innovación** en su ámbito de actuación.
- Demostrar y crear **sensibilidad** ante las **responsabilidades sociales, ambientales** y la **diversidad.**
- **Representar a la BUS** y a la **Institución** frente a terceros.

## 5. Guías y normas de conducta aplicables a los líderes de la BUS

Los líderes de la BUS deben fundamentarse en un conjunto de guías y normas de conducta para llevar a cabo la toma de decisiones, la prestación de los servicios, las relaciones con los usuarios o la resolución de posibles conflictos de intereses. Estas guías y normas son: el Código ético de la BUS, la Carta de Servicios, el Reglamento de la BUS, los distintos Planes Estratégicos, así como toda la normativa de uso en vigor.

**Tabla 1. Guías y normas aplicables a los líderes de la BUS**

Guías y normas	Dirección (URL)
Código ético de la BUS	<a href="https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/codigo_etico.pdf">https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/codigo_etico.pdf</a>
Carta de Servicios	<a href="http://bib.us.es/conocenos/carta">http://bib.us.es/conocenos/carta</a>
Reglamento de la BUS	<a href="http://bib.us.es/conocenos/estrategia/normativa/reglamento">http://bib.us.es/conocenos/estrategia/normativa/reglamento</a>
Planes estratégicos	<a href="http://bib.us.es/conocenos/estrategia/plan">http://bib.us.es/conocenos/estrategia/plan</a>
Más sobre Normativa	<a href="http://bib.us.es/conocenos/estrategia/normativa">http://bib.us.es/conocenos/estrategia/normativa</a>

## 6. Mecanismos del ejercicio del liderazgo a distintos niveles de la organización

Los líderes de la BUS participan activamente en los órganos colegiados y otros recogidos en la Tabla 2

**Tabla 2. Órganos colegiados y otros en los que participan los líderes de la BUS**

Órganos colegiados	Composición	Nº de reuniones	Cometido
Comisión de Biblioteca Universitaria	Preside: Vicerrector de Investigación Participan: composición indicada en el Reglamento de Funcionamiento del Consejo de Gobierno	1 o 2 al año	Comisión Delegada del Consejo de Gobierno a la que corresponden las funciones de estudio, asesoramiento e informe previo al Consejo de Gobierno sobre los asuntos referidos a la Biblioteca Universitaria. Elabora el Reglamento, establece directrices, normas de uso, aprueba la memoria anual, el presupuesto, plantilla, etc.
Equipo de Dirección	Preside: Dirección de la BUS Participan: Jefes de Servicio, Jefe de Sección de Servicios Centrales, Jefe de Sección de Bibliotecas de Área, Responsable de Bibliotecas de Área	8 veces al año	Impulsar, supervisar y evaluar los proyectos y programas que conforman la estrategia operativa de la BUS Participar en las competencias de la Dirección recogidas en el Reglamento de la BUS: gestión del servicio, organización funcional de los RRHH, propuestas de distribución del presupuesto, etc.
Junta Técnica	Preside: Dirección BUS Participan: Jefes Servicio, Jefes Sección y/o Responsables de Bibliotecas de Área	3 o 4 al año	Órgano de apoyo, consulta y asesoramiento a la Dirección en los ámbitos técnico y económico de la Biblioteca, sin perjuicio de las facultades decisorias de la Comisión de la Biblioteca Universitaria
Comisiones de Bibliotecas de Área	Serán establecidas por la <i>Comisión de la Biblioteca Universitaria</i> y garantizará la representación de todos los sectores de la comunidad universitaria y de los representantes de los Centros	Periodicidad variable según Centro	Encargadas de recoger, analizar y resolver las propuestas y sugerencias de los Centros, Departamentos y usuarios a los que presta servicio la Biblioteca de Área
Comité de Mejora	Dirección de la BUS, Jefes de Servicio y algunos Responsables de Bibliotecas de Área	Las que establezca el Comité	Órgano impulsor y garante de la excelencia en la gestión de la BUS, siendo sus funciones las de: definir, supervisar e impulsar tanto la mejora de gestión como su rendimiento, implementar el Plan de Mejora y reforzar una cultura de excelencia entre las personas de la organización. Sus miembros se especializarán en los distintos criterios del Modelo EFQM, liderando los diferentes grupos y monitorizando los subgrupos de los mismos
Equipo Evaluador	Miembros del equipo evaluador: Dirección de la BUS, Jefes de Servicio, Jefes de Sección y Responsables de Bibliotecas de Área	Las que establezca el equipo	Realizar un análisis y diagnóstico de la situación de la BUS, decidir prioridades e implantar proyectos de mejora para progresar hacia la excelencia
Reuniones de Jefes de Servicio/Sección con equipo	Preside: Jefe de Servicio/Sección Participan: todo el equipo	Semanal	Informar al equipo y puesta al día de los Jefes de Servicio/Sección sobre el estado de los objetivos y exposición por parte del equipo de problemas y necesidades para el logro de aquellos
Reuniones Responsables Bibliotecas Área con equipo	Preside: Responsable Biblioteca Área Participan: todo el equipo	Semanal	Informar al equipo y puesta al día de los Responsables sobre el estado de los objetivos y exposición por parte del equipo de problemas y necesidades para el logro de aquellos
Reuniones de Grupos de Trabajo o Grupos de Mejora	Entre 3 y 6 personas de distintos niveles	Las que establezca el Grupo	Recoger información, estudiar, analizar y proponer soluciones a determinados temas y problemas de la Biblioteca

## 7. Bibliografía

- Castillo, M. del. (2010). *Guía para el desarrollo del liderazgo directivo en la Pyme*. Recuperado de: [http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/LinkClick.aspx?link=Guia\\_Liderazgo\\_CEX.pdf&tabid=63&mid=393](http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/LinkClick.aspx?link=Guia_Liderazgo_CEX.pdf&tabid=63&mid=393)
- Desarrollo de capacidades. *Guía de liderazgo y negociación*. (2014) Helvetas Swiss Intercooperation.
- European Foundation for Quality Management –EFQM. *Modelo EFQM de Excelencia 2013*. (2014)
- Goleman, Daniel (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, [Vol. 83, Nº. 11, 2005](#) (Ejemplar dedicado a: Deje atrás la complejidad), págs. 109-122. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1708875>
- González Rosas, E.L. (2013). *El rol del líder en los modelos de excelencia EFQM y de competencias de liderazgo en el sector turismo* (Tesis Doctoral). Recuperado de: <https://riunet.upv.es/handle/10251/31204?show=full>
- *Memoria de solicitud para la renovación del Sello de Excelencia Europea 400+*. (2013). Biblioteca Universitaria Universidad de Alcalá
- *Memoria de solicitud del Sello de Excelencia Europea 500+*. (2012). Biblioteca Universidad de Granada
- *Modelo de liderazgo Biblioteca*. Universidad de Granada (2013).
- Stinus, A.; Blanco A. *El liderazgo en las Bibliotecas universitarias en el siglo XXI* (2016). En Jornadas de formación. Universidad Complutense de Madrid

## Anexos

### Anexo I. Enfoques del liderazgo en la BUS

Como indicábamos en el apartado 3 de esta Guía, el Modelo EFQM de Excelencia distingue claramente 5 enfoques dentro del criterio de Liderazgo, que podemos resumir en: 1a orientación y valores, 1b sistema de gestión y evaluación de resultados, 1c implicación externa, 1d cultura de excelencia hacia las personas y 1e gestión del cambio. En las siguientes tablas se desarrollan detenidamente cada uno de estos enfoques, mostrando en las columnas las acciones que a nuestro juicio deben desarrollar los líderes, cómo se realizan esas acciones en la BUS y qué indicador/es asociados debe tener cada acción.

ENFOQUE 1a. ORIENTACIÓN Y VALORES		
¿Qué deben hacer los líderes?	Cómo se hace en la BUS	Indicadores
- <b>Formular la Misión, Visión y Valores</b> de la Biblioteca, <b>difundirlos</b> y tenerlos en cuenta a la hora de planificar	- Difusión, tanto interna como externa, de la MVV a través del Portal web, Carta de Servicios, Planes Estratégicos (PE), <i>Marco Estratégico de Referencia</i> , etc.	- <i>Encuesta de satisfacción del personal de la BUS (ítems 8 y 9 en la de 2015)</i>
- <b>Ser modelo de referencia</b> y conseguir el <b>compromiso de las personas</b> con los valores establecidos	- <i>Código ético de la BUS</i> - Formación en liderazgo y gestión excelente	- <i>Encuesta de satisfacción del personal de la BUS (ítems 9 y 14 en la de 2015)</i> - Número de cursos de liderazgo realizados y asistentes
- <b>Planificar, implementar y controlar</b> los <b>proyectos y objetivos</b> a su cargo	- Planes de Actuación desde 1998 y PE desde 2008 - Proceso de <i>Planificación Estratégica</i> - <i>DotProject</i> e informes de seguimiento, ejecución y evaluación	- <i>UN03-105-PE-PLE Porcentaje del Grado de cumplimiento del PE</i> - <i>Encuesta de satisfacción del personal de la BUS (ítems 10 a 13 en la de 2015)</i>
- Desarrollar y apoyar el <b>liderazgo compartido</b> así como evaluar las competencias y comportamientos del mismo	- Participación en los órganos de decisión y mecanismos para el ejercicio del liderazgo. (Ver Sec. 6) - Proceso de <i>Mejora Continua</i> - <i>Plan de Formación del Personal</i> bianual - Delegación de responsabilidades - Promoción y apoyo a los Equipos de Trabajo y de Mejora	- <i>Número y Actas de reuniones BUS</i> - <i>Encuesta de satisfacción del personal de la BUS (ítems 20 y 21 en la de 2015)</i> - <i>Encuesta de satisfacción del personal de la BUS (ítems 1 a 4 del atributo Liderazgo y 16 y 18 de Personas en la de 2015)</i>

### ENFOQUE 1b. SISTEMA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

¿Qué deben hacer los líderes?	Cómo se hace en la BUS	Indicadores
- Implantar un <b>Sistema de Gestión y evaluar los resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza las fortalezas y oportunidades de mejora</li> <li>- PE y recursos asociados: informes de seguimiento y evaluación</li> <li>- <i>Marco Estratégico de Referencia</i></li> <li>- Despliegue operativo anual del PE vigente, a través de <i>Dotproject</i></li> <li>- <i>Carta de Servicios BUS</i></li> <li>- <i>Encuestas de Satisfacción de Usuarios</i></li> <li>- Desde 2005 procesos internos y externos de auditoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>UN03-I05-PE-PLE Porcentaje del grado de cumplimiento del PE</i></li> <li>- <i>UN03-I02-PE-MEC Porcentaje de incremento o decremento del índice de satisfacción global</i></li> <li>- <i>UN03-I04-PE-PLE Porcentaje de objetivos operativos alcanzados en el año</i></li> </ul>
- <b>Tomar decisiones</b> basadas en datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>ICASUS, Indicadores de Calidad US</i></li> <li>- <i>Cuadros de Mando Integral (CMI)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>UN03-I01-PE-MEC Porcentaje de indicadores cuyos resultados mejoran o se mantienen respecto al total de indicadores</i></li> </ul>
- <b>Crear confianza</b> a través del análisis de tendencias y riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mapa de Riesgos Estratégicos (MRE)</i></li> <li>- Grupos de Tendencias y de Mejora, colaboración interna y externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>MRE (en proceso)</i></li> <li>- Actividad de los Grupos de Tendencias y Mejora</li> </ul>

### ENFOQUE 1c. IMPLICACIÓN EXTERNA

¿Qué deben hacer los líderes?	Cómo se hace en la BUS	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer alianzas y acuerdos en un marco de colaboración con los <b>Grupos de Interés</b></li> <li>- <i>Identificar a los <b>proveedores clave</b></i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mapa de Alianzas</i></li> <li>- Concurso de Monografías y de Revistas</li> <li>- Selección/evaluación de proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de Alianzas (Proyectos y/o convenios) establecidos</li> <li>- Indicadores de calidad de proveedores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propiciar iniciativas para <b>implicar a los GI externos</b> en innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implanta mecanismos de detección de necesidades como: encuestas de satisfacción, reuniones periódicas con grupos focales, encuestas de servicios, buzones de sugerencias, etc.</li> <li>- Canales de escucha activa</li> <li>- Pregunte al bibliotecario, formación de usuarios, etc.</li> <li>- Trabaja en Grupos de Mejora mixtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones de mejora desarrolladas en colaboración con alianzas o proveedores</li> <li>- <i>UN03-101-PE-PLE Grado de satisfacción global con la Biblioteca</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una cultura de <b>transparencia</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Plan de Comunicación Externa</i> alineado con el Plan Estratégico</li> <li>- <i>Memoria anual de la BUS</i></li> <li>- <i>La BUS en cifras</i></li> <li>- Portal web</li> <li>- Comparativa con REBIUN y bibliotecas de referencia</li> <li>- Informes de actividad de Servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De impacto y rendimiento del <i>Plan de Comunicación Externa</i></li> <li>- <i>UN03-108-PC-INF Número de visitas a la web de la Biblioteca.</i></li> <li>- <i>Encuesta de satisfacción de usuarios (ítem 17 en la de 2014)</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar <b>comunicación financiera</b> para conseguir un clima de confianza y transparencia en la gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Memoria económica anual</i></li> <li>- Informes presupuestarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>UN03-107-PE-PLE Porcentaje del presupuesto de la US destinado a la Biblioteca</i></li> </ul>

**ENFOQUE 1d. CULTURA DE EXCELENCIA HACIA LAS PERSONAS**

¿Qué deben hacer los líderes?	Cómo se hace en la BUS	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar una <b>cultura de la implicación, delegación y mejora de los resultados</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla una Gestión por <i>Procesos</i>, con propietarios que revisan, analizan y proponen mejoras periódicamente</li> <li>- Establece objetivos e indicadores comunes para todas las Bibliotecas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Encuesta de satisfacción del personal de la BUS (ítems 1 a 4 del atributo Liderazgo y 16 y 18 de Personas en la de 2015)</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Impulsar</b> y participar activamente en la <b>generación de nuevas ideas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea <i>Grupos de Mejora, de Expertos y de Trabajo</i></li> <li>- <i>Jornadas de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento (JBP)</i></li> <li>- Reuniones con equipos interdisciplinarios, canales de escucha activa...</li> <li>- <i>Plan de Fomento de la Creatividad e Innovación</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>UN03-103-PA-GEP Porcentaje de personal de la Biblioteca en Grupos de Trabajo del total del personal de Biblioteca</i></li> <li>- <i>Número de JBP realizadas y asistencias</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar las necesidades de <b>formación del personal</b> y realizar la planificación correspondiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta detección necesidades formación del personal</li> <li>- <i>Plan de Formación</i> bianual</li> <li>- Asistencia del personal a congresos, jornadas, eventos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>UN03-102-PA-GEP Horas de formación del personal de la BUS por persona</i></li> <li>- <i>Número de personas que han asistido a congresos, eventos, etc.</i></li> <li>- <i>Encuesta de satisfacción del personal de la BUS (ítems 20 y 21 en la de 2015)</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la <b>utilización eficaz</b> de los sistemas y <b>canales de comunicación interna</b></li> <li>- <b>Reconocer la contribución de las personas</b> a los resultados de la BUS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Plan de Comunicación Interna (PCI)</i></li> <li>- <i>IntraBUS</i></li> <li>- <i>Cómo tener reuniones eficaces</i> (infografía)</li> <li>- <i>Espacio de Información Profesional: El Boletín del Bibliotecario</i></li> <li>- <i>Guía de Reconocimiento del Personal de la BUS</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Porcentaje de cumplimiento del PCI</i></li> <li>- <i>Encuesta de satisfacción del personal de la BUS (ítems 24, 25 y 26 en la de 2015)</i></li> </ul>

### ENFOQUE 1e. GESTIÓN DEL CAMBIO

¿Qué deben hacer los líderes?	Cómo se hace en la BUS	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer <b>procesos de decisión del cambio</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación continua, visitas a otras bibliotecas, asistencia y participación en eventos, congresos, etc.</li> <li>- Elementos de captación: alianzas, participación activa en equipos y Grupos de Trabajo externos: (REBIUN, CBUA, etc.)</li> <li>- Análisis interno (indicadores y percepciones) y externo (<i>Informes de Tendencias</i> y otros) para la elaboración de DAFO, PE</li> <li>- Cultura de autoevaluación</li> <li>- Revisión anual de la estrategia marcada en el PE vigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UN03-102-PA-GEP <i>Horas de formación del personal de la BUS por persona</i></li> <li>- UN03-103-PA-GEP <i>Porcentaje de personal de la Biblioteca en Grupos de Trabajo del total del personal de Biblioteca</i></li> <li>- <i>Plan de Creatividad e Innovación (en proceso)</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener <b>flexibilidad, agilidad y adaptación</b> a los cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza los órganos de decisión para tomar decisiones y flexibiliza las actuaciones en función de las necesidades mediante: <i>Planes de Formación</i>; RPT; Nuevos perfiles profesionales.</li> <li>- Asigna nuevos roles y competencias al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal promocionado y reasignado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Garantizar los recursos necesarios</b> para proveer las necesidades a largo plazo y <b>lograr la eficacia del cambio</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace balance de resultados</li> <li>- Consigue financiación interna y externa</li> <li>- Cuenta con múltiples ejemplos de innovación en espacios, tecnología, servicios, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UN03-101-PE-MEC <i>Porcentaje de indicadores cuyos resultados mejoran o se mantienen respecto al total de indicadores</i></li> <li>- UN03-107-PE-PLE <i>Porcentaje del presupuesto de la US destinado a la Biblioteca.</i></li> <li>- <i>Informe de evaluación final del PE</i></li> </ul>

## Anexo II. Niveles de Liderazgo en la BUS

LIDERAZGO ESTRATÉGICO			
Organización	Nº de líderes	Descripción	Funciones
Equipo de Dirección	4	Dirección, Jefatura de Servicio	<b>Representan</b> a la BUS ante las distintas instituciones y la sociedad en general, definiendo la <b>misión, visión y valores</b> según las políticas y estrategias de la Universidad de Sevilla. Buscan <b>el éxito de la organización y la satisfacción de los Grupos de Interés</b> , a través de los <i>Planes Estratégicos</i> y de las metas marcadas <b>Gestión</b> en: Dirección, Planificación y proyectos, Recursos de Información y Gestión de la colección
Responsables de las distintas Secciones de Servicios Centrales	8 <sup>3</sup>	Jefatura de Sección	Ponen en marcha la estrategia con objetivos claros. Promueven <b>el éxito y el compromiso</b> de sus equipos a través del aprendizaje y la <b>mejora continua</b> . <b>Gestionan</b> y llevan a cabo <b>proyectos y actuaciones de mejora</b> desde la competitividad, la responsabilidad y la cooperación, <b>implicándose con los Grupos de Interés</b> <b>Gestión</b> en: Estudios y Análisis, Normalización y Procesos, Apoyo al Aprendizaje, Apoyo a la Docencia, Apoyo a la Investigación, Informática y Tecnología, Sistema de Gestión Integrada de Biblioteca, Fondo Antiguo y Archivo Histórico
Responsables de las distintas Bibliotecas de Área (Secciones)	8	Jefatura de Sección	Se <b>comprometen</b> con las <b>estrategias</b> de la organización, y <b>lideran su consecución</b> con el impulso, coordinación y control de las actividades en sus <b>Centros</b> . <b>Analizan</b> y transmiten las <b>expectativas</b> y necesidades del personal a su cargo, así como de los usuarios, siendo responsables de su satisfacción <b>Gestión</b> en: Arquitectura, Centros de la Salud, C. de la Educación, Comunicación, CRAI Antonio Ulloa, Derecho y C. del Trabajo, Humanidades, Ingeniería
Responsables de las distintas Bibliotecas de Área	8	Responsable de Biblioteca	Se <b>comprometen</b> con las <b>estrategias</b> de la organización, y <b>lideran su consecución</b> en sus correspondientes <b>Centros</b> . Organizan, planifican, coordinan y controlan las actividades de su área. <b>Analizan</b> y transmiten las <b>expectativas</b> y necesidades del <b>personal</b> a su cargo, así como de los <b>usuarios</b> , siendo responsables de su satisfacción <b>Gestión</b> en: Bellas Artes, Económicas, Informática, Ingeniería Agronómica, Matemáticas, Politécnica, Psicología y Filosofía, Turismo y Finanzas
Responsables de Procesos y Servicios	25	Responsable de procesos y servicios	Se <b>comprometen</b> con las <b>estrategias</b> de la organización y <b>lideran su consecución</b> en el ámbito de sus competencias. Coordinan y controlan las actividades de su área. <b>Analizan</b> y transmiten las <b>expectativas</b> y necesidades de <b>clientes</b> y servicios <b>Gestión</b> en diferentes áreas de trabajo, según sus competencias, dependerán de las Secciones o Bibliotecas de Área a la que pertenezcan

<sup>3</sup>Incluido Jefe de Sección de Informática y Tecnología asignado por RPT al SIC

<b>LIDERAZGO OPERATIVO</b>		
<b>Organización</b>	<b>Nº de líderes</b>	<b>Funciones</b>
Propietarios de Procesos	14	Impulsan el proceso y su mejora continua, analizando los factores críticos que intervienen en el mismo. Evalúan, planifican y coordinan medidas correctoras. Implican a los actores que intervienen en el proceso y obtienen resultados marcados como objetivos
Coordinadores de Grupos de Mejora/Trabajo/ Expertos	14	Promueven la innovación, analizando el contexto, las tendencias y necesidades de las distintas áreas de mejora. Formulan y ponen en marcha proyectos singulares para elevar la satisfacción de los Grupos de Interés
Participantes en Grupos de Trabajo en otras instituciones (REBIUN, CBUA...)	20	Representan a la Biblioteca universitaria en las distintas instituciones u organizaciones. Contribuyen al análisis del contexto, las tendencias y necesidades de determinados temas a través de la transferencia de conocimiento. Promueven la innovación
Participantes en órganos de representación de la comunidad universitaria	16	Representan a la Biblioteca en los órganos de participación de la Universidad de Sevilla. Recogen, analizan y resuelven propuestas y sugerencias de los centros, departamentos y usuarios de la US
Formadores de usuarios	71	Diseñan e imparten acciones formativas básicas y especializadas sobre la estructura, funcionamiento de los servicios bibliotecarios, así como en el manejo de herramientas bibliográficas, fuentes de información, etc.
Formadores del personal bibliotecario	25	Diseñan e imparten acciones formativas dirigidas al personal técnico y bibliotecario sobre procedimientos, productos y servicios innovadores. Son transmisores de conocimiento especializado, fomentando la innovación en procesos, productos y/o servicios



UNIVERSIDAD DE SEVILLA



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

