Memoria *EFQM*

(versión estructurada)

Universidad de Sevilla

Biblioteca

UNIVERSIDAD DE SEVILLA
Biblioteca

© BUS 2010

ÍNDICE

INT	Introducción		1 – 2
ORG	Organigrama		3
C1	Criterio 1: Liderazgo		4
	SC1A	Subcriterio 1a	5
	SC1B	Subcriterio 1b	6
	SC1C	Subcriterio 1c	7
	SC1D	Subcriterio 1d	8
	SC1E	Subcriterio 1e	9
C2	Criterio 2: Política y Estrategia		10
	SC2A	Subcriterio 2a	11
	SC2B	Subcriterio 2b	12
	SC2C	Subcriterio 2c	13
	SC2D	Subcriterio 2d	14
C3	Criterio 3: Personas		15
	SC3A	Subcriterio 3a	16
	SC3B	Subcriterio 3b	17
	SC3C	Subcriterio 3c	18
	SC3D	Subcriterio 3d	19
	SC3E	Subcriterio 3e	20
C4	Criterio 4: Alianzas y Recursos		21
	SC4A	Subcriterio 4a	22
	SC4B	Subcriterio 4b	23
	SC4C	Subcriterio 4c	24
	SC4D	Subcriterio 4d	25
	SC4E	Subcriterio 4e	26
C5	Criterio 5: Procesos		27
	SC5A	Subcriterio 5a	28
	SC5B	Subcriterio 5b	29
	SC5C	Subcriterio 5c	30
	SC5D	Subcriterio 5d	31
	SC5E	Subcriterio 5e	32
RES	Resumen de los Criterios Resultados		33
C6	Criterio 6: Resultados en los Clientes		34 – 35
	SC6A	Subcriterio 6a	34
	SC6B	Subcriterio 6b	35
C7	Criterio 7: Resultados en las Personas		36 – 37
	SC7A	Subcriterio 7a	36
	SC7B	Subcriterio 7b	37
C8	Criterio 8: Resultados en la Sociedad		38 – 39
	SC8A	Subcriterio 8a	38
	SC8B	Subcriterio 8b	39
C9	Criterio 9: Resultados Clave		40 – 41
	SC9A	Subcriterio 9a	40
	SC9B	Subcriterio 9b	41
APE	Apéndices		42 - 45

INT.- INTRODUCCIÓN

La Universidad de Sevilla (US) es una Institución de Derecho Público, dotada de personalidad jurídica, que desarrolla sus funciones, de acuerdo con la legislación vigente, en régimen de autonomía, y a la que corresponde la prestación del servicio público de la educación superior, mediante el estudio, la docencia y la investigación. Con una profusa historia desde el siglo XVI, la US ha evolucionado y cambiado desde su origen para adaptarse a los numerosos cambios culturales, reformas legislativas, y necesidades sociales, hasta llegar a nuestros días.

Presentamos a continuación algunas magnitudes significativas de la US (curso 2008/2009).

Nº Centros propios	25
Nº Centros adscritos	6
Departamentos Universitarios	124
Nº de Áreas de Conocimiento	156
Nº de Titulaciones ofertadas	68

Nº de Estudiantes matriculados	68599
Nº de Estudiantes graduados	8099
Nº PDI	4393
Nº PAS	2342
Presupuesto Ingresos (M€)	460

La Biblioteca de la Universidad de Sevilla (BUS), nace, como la institución a la que pertenece, a comienzos del siglo XVI. Ambas tuvieron su origen en el Colegio de *Santa María de Jesús*, fundado por el Arcediano Maese *Rodrigo Fernández de Santaella* en el año 1505.

El germen de la BUS fue el núcleo de libros donados por el propio fundador, al cual se fueron uniendo donaciones y adquisiciones hechas con ayudas económicas de colegiales. Más tarde, cuando el Colegio y la Universidad se separaron, muchos de estos libros pasaron a la Universidad. Posteriormente, la formación de una colección bibliográfica propia se vio favorecida por la incorporación de las Bibliotecas de Colegios de los Jesuitas y de la Casa Profesa de la Compañía. Se unirían después bibliotecas pertenecientes a las demás órdenes religiosas establecidas en Sevilla y su provincia que se vieron afectadas por la Desamortización de *Mendizábal*. Donaciones posteriores de Bibliotecas Públicas o de particulares continuaron enriqueciendo los fondos bibliográficos de la BUS, hasta nuestros días.

Unido a la BUS por Real Orden de 7 de agosto de 1895 se encuentra también el fondo documental correspondiente al *Archivo Histórico Universitario*. El prestigio de la BUS viene avalado, en buena parte, por la importancia del fondo antiguo que conserva y custodia, cuyo proceso de digitalización, ya en fase muy avanzada, permitirá dotarlo de una mayor difusión y de una mejor conservación.

La progresiva evolución de la Universidad de Sevilla, con la creación de nuevas Facultades y Escuelas, ha sido posible solamente mediante la dispersión geográfica de los Centros por toda la ciudad. Esta dispersión de centros universitarios (en el momento actual 25 centros propios) junto con una difícil asociación por campus y áreas, ha dado como resultado una dispersión similar de sus respectivas bibliotecas, hecho que, en algunos aspectos, ha incidido negativamente en la gestión, administración y mantenimiento de la BUS.

En 1988, la Universidad de Sevilla otorgó a su Biblioteca, a través de sus Estatutos (art. 206) el carácter de Servicio, definiéndola como “una unidad funcional cuya principal misión es servir de apoyo al estudio, la docencia y la investigación de la comunidad universitaria”. En el Estatuto actual (2003), la BUS está definida como un “centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación...” y como una unidad con una Dirección única: “La Biblioteca, que tendrá una Dirección única, dependerá orgánicamente del Rector y se regirá por los órganos que se establezcan en su Reglamento ...”.

El actual Reglamento de la BUS, aprobado el 22 de julio de 2009, establece una *Comisión de la Biblioteca Universitaria*, que es la 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, es, asimismo, el órgano colegiado de participación de la comunidad universitaria en el desarrollo y gestión de la Biblioteca. Dicho Reglamento define a su vez la *Junta Técnica de la Biblioteca Universitaria*, compuesta por Director, Jefes de Servicio, y Jefes de Sección de la Biblioteca Universitaria, y los Responsables de las Bibliotecas de Área, como el 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. Por último, existen las *Comisiones de las Bibliotecas de Área*, 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, dentro de la política y las normas fijadas por los órganos de gobierno correspondientes.

La Biblioteca depende orgánicamente del *Vicerrectorado de Investigación*. En su estructura se contempla un sistema de *Servicios Centrales* y 19 *Bibliotecas de Área*.

La *Biblioteca General*, con una colección multidisciplinar que pretende ser representativa de las materias que se imparten en la Universidad, alberga también el *Fondo Antiguo* y el *Archivo Histórico*, y los Servicios Centrales. Desde éstos últimos se impulsa la consecución de los objetivos del *Plan Estratégico*, se coordinan las actividades de las distintas unidades bibliotecarias a las que presta apoyo para la puesta en marcha, seguimiento y desarrollo de los nuevos Servicios y de los ya existentes, se diseñan procedimientos, se controlan y normalizan procesos y se gestiona el Presupuesto de la BUS. Además, algunos de los procesos y servicios de la BUS se realizan en los Servicios Centrales para todas las Bibliotecas (implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Integrada, creación, desarrollo y mantenimiento del portal web de la Biblioteca, selección, implantación y mantenimiento de la Biblioteca Digital, diseño del Programa de Formación de Usuarios y ALFIN, Préstamo Interbibliotecario, y Gestión de las Adquisiciones).
En las *Bibliotecas de Área*, se tiene el impacto del servicio directo a los Clientes, y se atienden sus necesidades específicas, según las titulaciones, gracias a una plantilla de bibliotecarios muy profesionalizados, que actúan como bibliotecarios temáticos. Asimismo, son los principales agentes en la consecución de los Objetivos anuales.

El personal de la BUS está formado por el *Personal de Administración y Servicios* (PAS) al que corresponde realizar las tareas de apoyo, asistencia y asesoramiento a los órganos universitarios y el ejercicio de la gestión y la administración en las áreas de archivos y bibliotecas.

Al igual que el resto del Personal de Administración y Servicios de la US, el personal de Biblioteca está formado por "personal funcionario de las escalas propias de la Universidad y por su personal laboral, así como por el personal funcionario perteneciente a los Cuerpos y Escalas de otras Administraciones que, en virtud de la legislación aplicable o de convenios de reciprocidad, pase a prestar servicio en la Universidad de Sevilla" (Estatuto USE, Art. 108.2). Por otra parte, la BUS cuenta también con personal perteneciente a la *Administración General*, adscrito a los *Servicios Centrales* de la Biblioteca y a las Bibliotecas de Área. El total de efectivos en diciembre de 2008, ascendía a 274 Personas (incluyendo 35 becarios).

La BUS trabaja por Objetivos desde el año 2000, y en la actualidad está ejecutando su *Plan Estratégico 2008-2010*. Cada año se establecen los *Objetivos Operacionales*, unos engloban a todas las Bibliotecas de Área y otros afectan solamente a una Sección o a una Biblioteca de Área. De todos ellos se hace un seguimiento trimestral. Por otra parte, en el marco del Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades públicas de Andalucía, la BUS ha fijado con la *Dirección de Recursos Humanos* de la US su Pacto por Objetivos.

Conforme a lo definido en la *Misión* de la BUS "*... contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad y asegurar un servicio de excelencia a la sociedad*", los *Grupos de Interés* de la Biblioteca son: la Comunidad Universitaria en su conjunto; los proveedores – tanto de material bibliográfico y documental como de material no inventariable y equipamiento informático – con los que se mantiene una estrecha relación; colaboradores internos (otros servicios de la US con los que se ejecutan proyectos transversales); colaboradores externos entre los que se cuentan otros organismos de la administración (Bibliotecas Universitarias, Institutos de Investigación, Consorcios, Ministerios, Consejerías...) y organismos privados (ONCE, Fundación Botín, Confederación de Empresarios de Andalucía, ...); la Sociedad en su conjunto que se beneficia de los productos y servicios de la BUS (consulta en sala, préstamo a domicilio, obras digitalizadas accesibles en la red, préstamo interbibliotecario, ...).

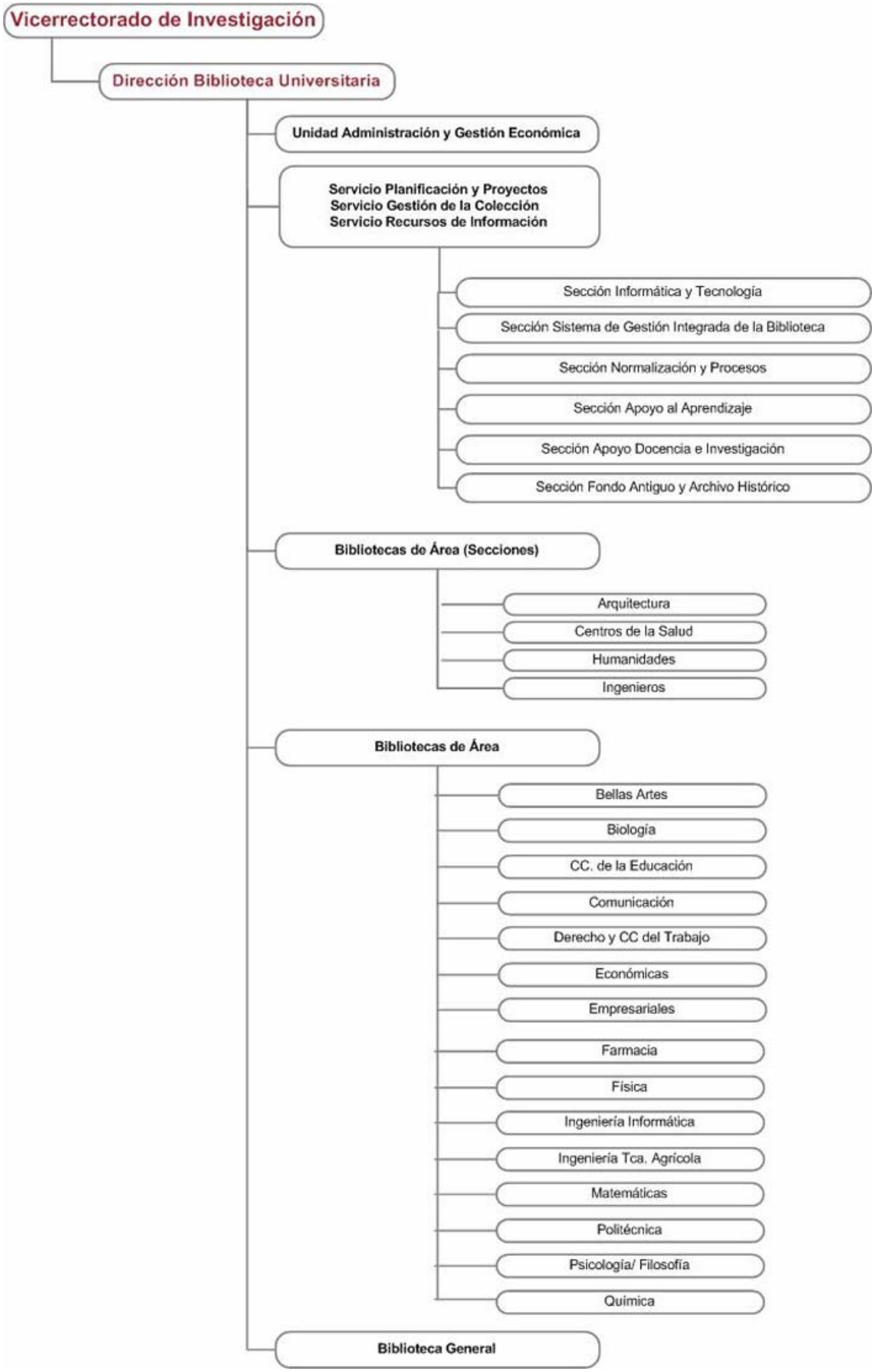
La Biblioteca ofrece a sus Clientes una serie de productos y servicios que hacen posible el cumplimiento de su Misión. Todo ello está recogido en la *Carta de Servicios* de la Biblioteca con sus correspondientes compromisos de calidad.

La BUS no es ajena al entorno cambiante en el que se desenvuelve y a los retos que tiene planteados en la actualidad: el Proceso de Bolonia, la formación de sus usuarios en competencias esenciales para el acceso y uso de la información, la transformación del modelo tradicional de Biblioteca en un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), y la aplicación de las TIC en la Biblioteca.

La transformación de la Biblioteca, comprometida con los ideales y objetivos de la Universidad, está basada en la necesidad de adaptar sus productos y servicios, por una parte, a las nuevas formas de estudio y aprendizaje y a las nuevas necesidades de profesores y estudiantes, derivadas ambas del *Espacio Europeo de Educación Superior* y, por otra, a las tecnologías de la información y las comunicaciones y a los hábitos de uso de la información, especialmente de los estudiantes.

En la era de Internet, los cambios se suceden a mayor velocidad que en épocas pasadas y la BUS está obligada, no sólo a transformar los servicios que presta y la forma en que los presta, sino a permanecer atenta ante las innovaciones tecnológicas que se van consolidando e incorporando a los hábitos de sus Clientes. Los cambios sociales tampoco le son ajenos y las generaciones que se incorporan a la Universidad, incluso los que vuelven a ella después de un tiempo incorporados al mundo laboral, pertenecen ya a la definida como generación *net*, acostumbrada a una nueva forma de interactuar con el mundo que les rodea.

ORG.- ORGANIGRAMA



C1.- CRITERIO 1: Liderazgo.

Líderes en la BUS son todas aquellas Personas cuyo comportamiento sirve de ejemplo a otras Personas de la Organización, bien por su posición jerárquica en nuestro Organigrama (vertical u horizontal), bien por su posición de Liderazgo temporal en un *Equipo de Trabajo*, bien por su condición de "Líder natural" por los motivos que causen cada caso concreto, siempre que los mismos resulten alineados con nuestros *Valores* (Apéndice).

Los Líderes de la BUS actúan como modelo de referencia en el marco de la *Misión, Visión y Valores* (Marco estratégico de Referencia), que han sido definidos por un *Equipo de Trabajo* del *Equipo Directivo* (1A).

La revisión de los comportamientos en el *Área de Liderazgo* se lleva a cabo fundamentalmente a través de los resultados de la *Encuesta de Clima* (7A), en la que se incluyen preguntas relevantes al respecto, y de la *Gestión de Formación* (3B) basada en *Competencias*, entre las que se incluyen competencias en los ámbitos de *Dirección* y *Liderazgo*. Actualmente, a nivel de US, estamos en proceso de diseño y desarrollo de un *Sistema de Evaluación del Desempeño*, que incluirá entre los aspectos de *comportamiento* a evaluar, las actividades de *Liderazgo*.

Nuestros Líderes se implican en actividades de mejora, participando y liderando los distintos *Proyectos de Mejora* que se llevan a cabo (5B), para los que gestionamos el conocimiento adquirido a través de nuestros *Sistemas de Información* con particular relevancia de nuestra *intranet* (Intrabus, 4E). El enfoque principal elegido por los Líderes de la BUS para la mejora de Procesos, Productos y Servicios es el de los *Proyectos de Mejora* (5B), ya que fomenta la delegación y asunción de responsabilidades en un marco de colaboración y *Trabajo en Equipo*, propiciando la *Participación Interna* (3C), y fomentando, a su vez, la innovación, la creatividad, y el aprendizaje.

La estructura organizativa de la BUS se ha ido adaptando a la cada vez mayor delegación y asunción de responsabilidades, introduciendo cambios puntuales ante necesidades concretas. Por otra parte, en función de las necesidades estratégicas de la BUS (2C, Apéndice), nuestros Líderes han abordado modificaciones de mayor calado, entre las que cabe destacar la integración de las diferentes Bibliotecas de Área en la BUS.

Nuestros Líderes se han implicado personalmente en el desarrollo y mejora continua de nuestro *Sistema de Gestión*, adoptando los Modelos y Herramientas de Gestión utilizados por las Organizaciones más avanzadas, como son nuestro *Sistema de Gestión por Procesos* (5A, Apéndice), *Modelo de Calidad ANECA* (1B), *Modelo EFQM* (1B), *Benchmarking en REBIUN* (4A), *Gestión por Objetivos* (2C), etc.

La interacción de nuestros Líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad, es una actitud continua de los mismos, entre cuyas actividades destacan la participación en Foros, Seminarios y Congresos, las relaciones de la BUS con sus *Clientes* y Asociados (REBIUN (4A), Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía), así como con las Bibliotecas de otras *Universidades*, y la difusión de las actividades de la BUS en la *Sociedad* en general, y la *Comunidad Universitaria* en particular, a través de nuestro Enfoque para el *Marketing y Publicidad* (1C). Respecto a nuestra interacción con la Sociedad, son de destacar nuestros *Servicios Especiales para Personas con Discapacidad* (5E).

Los Líderes de la BUS fomentan la *Excelencia* entre las Personas de la Organización a través de diversos enfoques y actuaciones entre las que destacamos la Comunicación Interna (3D), y las actividades de *Formación* (3B), que han contenido cursos en técnicas de Dirección, Gestión de Calidad, Modelo EFQM, etc. En el ámbito de la *Excelencia*, son de destacar nuestras *Jornadas de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento* (1D).

Integrado en la Definición inicial del *Marco Estratégico de referencia* (*Misión*, *Visión* y *Valores* de la BUS), se incluye la participación de nuestras Personas, y la comunicación a todos los *Grupos de Interés* (1A). Igualmente, en nuestro enfoque para la *Planificación Estratégica* (2C), se incluye la comunicación personal por parte de los Líderes de *Política*, *Estrategia*, *Objetivos Estratégicos*, *Objetivos Operacionales*, y *Planes*, a todas las Personas de la BUS.

Los Líderes de la BUS fomentan y motivan a las Personas de la Organización a participar en actividades de mejora a través de diversos enfoques para la *Participación Interna* (3C), entre los que destacamos los *Equipos de Trabajo*, los *Proyectos de Mejora* (5B), y las *Jornadas de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento* (1D).

Los *Reconocimientos* a nuestras Personas vienen condicionados por nuestra naturaleza de *Administración Pública* y *Universidad* (3E), si bien los Líderes de la BUS reconocen sistemáticamente los esfuerzos y logros de personas y equipos mediante felicitaciones.

La igualdad de oportunidades y la diversidad, son condiciones inherentes a nuestra naturaleza de *Administración Pública*, siendo desde hace años una realidad en nuestras organizaciones.

Nuestros Líderes han gestionado en los últimos años diversos *Proyectos de Cambio* (1E), destacando entre los mismos los ya mencionados de la integración de las diferentes *Bibliotecas de Centro* en la BUS, los Proyectos Transversales (COE, Revista Frame, digitalización de Fondo Antiguo, etc.), los *Proyectos CRAI* (5C), o el Proyecto ALFIN (1E). La gestión de estos *Proyectos de Cambio* (1E), se lleva a cabo siguiendo un enfoque similar al que tenemos establecido para los *Proyectos de Mejora* (5B), únicamente que los modos de identificación de las necesidades de los mismos, y sus consecuencias a medio y largo plazo, son distintos.

La BUS publica desde 1996 *Memorias Anuales* en las que se incluyen todas las actividades relevantes de la BUS, incluyendo las correspondientes a Liderazgo y Excelencia (150 ejemplares impresos en 2008, más pdf en la web).

SC1A.- *Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Marco Estratégico de Referencia (Misión, Visión y Valores).

La *Misión* y *Visión* de la BUS fueron definidas en su primera versión en el año 2006 habiendo sido revisadas por última vez en 2007, constituyendo la versión actualmente en vigor. Los *Valores* se definieron en enero 2008 y no se han modificado desde entonces. (Apéndice)

La *Misión, Visión y Valores* han sido definidos por el *Equipo Directivo* de la BUS, mediante un grupo de trabajo, y divulgados a todos los *Grupos de Interés* a través de la página web de la Biblioteca, la Intranet (IntraBus, 4E), la Carta de Servicios (5C), y el correo electrónico. Dichos Valores incluyen los conceptos de *Excelencia* y *Mejora Continua*, y son el referente para todos los Líderes de la BUS.

Este enfoque se integra de manera natural con nuestra *Política y Estrategia*, al ser la *Misión, Visión y Valores* los puntos de partida de todas nuestras actividades de *Planificación*, siendo fundamento y referencia permanente para la *Planificación Estratégica* (2C), y su posterior *Despliegue de Objetivos* (2D).

Los Líderes de la BUS tienen entre sus funciones la de dar ejemplo respecto al conocimiento, alineamiento y consideración de la *Misión, Visión y Valores*, a todas las Personas de la BUS, y al resto de los *Grupos de Interés*.

Para una mejor comprensión, comunicación y despliegue de nuestros *Valores*, éstos están estructurados alrededor de cuatro *Valores* principales (*Profesionalidad, Compromiso, Comunicación y Mejora Continua*), que se despliegan en los *Valores*, propiamente dichos. (Apéndice)

DESPLIEGUE

Misión, Visión y Valores de la BUS son de aplicación y/o afectan a todos nuestros *Grupos de Interés*, y están a disposición del público, en general, y de la Comunidad Universitaria, en nuestra página web.

Desde el punto de vista de nuestras Personas, todas ellas han participado de alguna manera en la elaboración del *Marco Estratégico de Referencia*, todas son receptoras de la *Comunicación Interna* que se realiza al respecto, y todas tienen la oportunidad de participar en los procesos de revisión de la *Misión, Visión y Valores* de la BUS.

Recientemente, con motivo de la revisión de la Carta de Servicios de la Biblioteca para actualizar los compromisos de calidad (5D), se han editado unos carteles con la *Misión, Visión y Valores* de la BUS para colocarlos en las salas de lectura y despachos (Apéndice).

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La revisión del *Marco Estratégico de Referencia* se realiza a partir de las necesidades planteadas por nuestros *Grupos de Interés* (2A, 2B), y de la Encuesta de Clima (7A), en la que se plantea a todas las Personas de la BUS cuestiones específicas acerca de nuestra *Misión, Visión y Valores*. *Misión y Visión* se definieron en 2006 habiendo sido revisadas en 2007.

		BUS	US
Ítem 2008	4.1.- Conozco la Misión, Visión, Valores de mi organización.	3,05	3,05
Ítem 2009	2.1.- Me es fácil acceder a la información de la Misión, Visión, Valores y Plan Estratégico de mi organización	2,80	2,78

Como podemos comprobar, las Personas de la BUS están especialmente satisfechas con la comunicación del *Marco Estratégico de Referencia* de la BUS, incluso en comparación con el resto de Personas de la US.

El Marco Estratégico de Referencia ha sido evaluado por la US como parte de las Evaluaciones llevadas a cabo en el marco del *Acuerdo Andaluz para el Complemento de Productividad, Mejora y Calidad en los Servicios* (ACPMCS), al ser un aspecto relevante de los Niveles 1 y 2, ya superados por la BUS.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Reglamento de la BUS (Apéndice)	4 Títulos y 5 Capítulos	Última revisión en 2009
Planificación Estratégica	2C	2C
Encuesta de Clima Laboral	Todas las Personas	Segunda Encuesta revisada
Mejora del Sistema de Gestión de la BUS	1B	1B
Gestión de la Formación	3B	3B
Participación Interna	3C	3C
Complemento de Productividad	Todo el PAS de la US	Tres niveles. Evaluación externa

SC1B.- *Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Mejora del Sistema de Gestión de la BUS.

Los Líderes de la BUS han apostado por la *Excelencia* como Estrategia de Gestión, como demuestra la adopción de los Modelos y Herramientas de Gestión más avanzados para la mejora continua de su Sistema de Gestión. Los Líderes de la BUS realizan un seguimiento y vigilancia exhaustivos de dichos Modelos y Herramientas de Gestión a través de foros especializados y asociaciones, benchmarking, y la colaboración con Entidades y Consultoras especializadas en *Sistemas de Gestión*.

Una vez identificado, por parte de nuestros Líderes, un nuevo Modelo o Herramienta que pudiera contribuir a la mejora de nuestro *Sistema de Gestión*, éste es analizado en el *Consejo de Dirección*. Si es preciso, el *Consejo de Dirección* encarga a alguno de los Líderes ampliación de información al respecto.

El nuevo Modelo o Herramienta de Gestión es analizado por el *Consejo de Dirección*, y evaluado en base a:

- La mejora potencial que aportaría al *Sistema de Gestión* y su integración con el *Sistema de Gestió*n existente.
- El alineamiento con nuestra *Política y Estrategia*.
- La necesidad de recursos, y el plazo necesario para su implantación.

Si la evaluación resulta positiva, el *Consejo de Dirección* encarga el desarrollo e implantación a un *Equipo de Trabajo* liderado por uno de nuestros Líderes, quien gestiona el encargo como un *Proyecto de Mejora* (5B), o como un *Proyecto de Cambio* (1E).

La Biblioteca de la Universidad de Sevilla obtuvo el *Certificado de Calidad* de la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación) concedido por el *Ministerio de Educación y Ciencia* en el año 2006. Tras un proceso de evaluación a lo largo del 2005 se concede conforme a la Resolución de 12 de mayo de 2006 de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación. Este certificado tiene una validez de tres cursos académicos y acredita la calidad de todos los servicios bibliotecarios de la Universidad de Sevilla.

DESPLIEGUE

Las principales mejoras, con referendo externo, del *Sistema de Gestión* de la BUS llevadas a cabo en los últimos años son las siguientes:

- La BUS superó en 2005 un proceso de evaluación completo (autoevaluación, evaluación externa e informe final y Plan de Mejora) siguiendo la *Guía de Evaluación de Bibliotecas* del *Consejo de Coordinación Universitaria*, obteniendo el *Certificado de Calidad* de la ANECA.
- Autoevaluación EFQM (2008), Validación Externa Licenciatario CEG (2009), Plan de Mejora EFQM (2009), y Candidatura al *Sello de Excelencia 300+* (2010).
- Compromisos del Primer y Segundo Nivel del CPMCS en 2008, y del Tercer Nivel en 2009 mediante *Auditoría Extraordinaria* de carácter voluntario.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Al estar la mayor parte de las mejoras introducidas en el *Sistema de Gestión* basadas en acuerdos, estándares o modelos, con la posibilidad de reconocimiento en base a evaluaciones externas, ésta es la principal herramienta de evaluación y revisión de las mismas. Tras cada evaluación externa, que se indica en el "Despliegue", se lleva a cabo el correspondiente *Plan de Mejora*, que se integra con la *Mejora de Procesos* a través del *dotProject* (5B).

Adicionalmente, y de manera fundamental, la eficacia de nuestro *Sistema de Gestión* se mide en base a la consecución de los *Objetivos Estratégicos* (2C, Apéndice), y a la evolución de los Resultados Clave (9).

En la Encuesta de Clima (7A), se plantean a todas las Personas de la BUS cuestiones específicas acerca de la implicación de nuestros Líderes en el *Sistema de Gestión* y su mejora.

	BUS 08	US 08	BUS 09	US 09
Observo un compromiso personal de los Responsables en la mejora de la calidad	3,06	2,80	2,60	2,67
Se nota el esfuerzo que hacemos por asegurar la calidad en mi Unidad / Servicio	2,94	2,97	2,72	2,91

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Planificación Estratégica	2C	2C
Despliegue de Objetivos	2D	2D
Sistema de Gestión por Procesos	5A	5A
Gestión de las Acciones de Mejora (dotProject)	5B	5B

SC1C.- *Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad*.

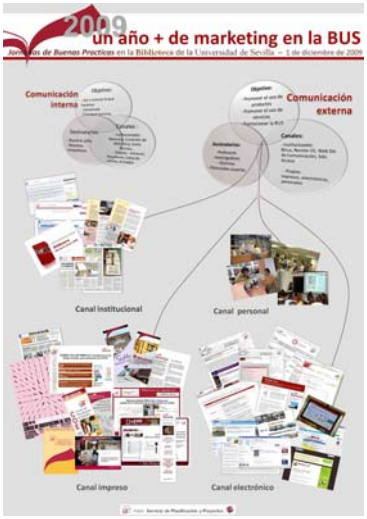
ENFOQUE PRINCIPAL: Publicidad y Marketing.

Cumplir con nuestra misión de servicio hacia nuestros usuarios, aumentar nuestra visibilidad en la Institución, rentabilizar las inversiones y mantener un nivel competitivo alto, son los principales motivos que llevaron a la BUS a esbozar un plan de difusión y promoción de sus productos y servicios. Nuestros Enfoques en este sentido se Integran con la Línea Estratégica 3 de nuestro *Plan Estratégico* (2C, Apéndice), a través de los *Objetivos Estratégicos* 3.1 y 3.3.

Nuestro enfoque actual para la proyección de nuestra imagen hacia el exterior, parte del Informe "Difusión y promoción de productos y servicios en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla. Informe 1999 - 2004", en el que se establece la estrategia genérica en el ámbito de la *Publicidad y el Marketing*. Clientes, Productos, Servicios, Canales de Difusión, etc. fueron analizados para establecer las bases de partida.

Actualmente, nuestro enfoque para la *Publicidad y el Marketing* incluye:

- La Gestión de nuestra Presencia en Catálogos, Directorios y Repositorios.
- La elaboración y difusión de un Dossier de Prensa mensual (desde abril de 2008).
- La Gestión de un Inventario de *Productos Promocionales* de la BUS.
- Herramientas y Procedimientos de Difusión.
    - OCULUS (Plataforma para la Gestión de Contenidos en las pantallas Informativas de la Biblioteca).
    - Manual de Identidad Corporativa.
    - Logos institucionales de la USE.
    - Recomendaciones para la elaboración de carteles.
    - Algunas utilidades de *Adobe Acrobat*.
    - Herramientas por Servicios.



En la pasada *Jornada de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento* (4D), se presentó el Póster "un año + de marketing en la BUS", en el que se explica gráficamente nuestros enfoques al respecto.

DESPLIEGUE

Actualmente la BUS está presente en 5 Catálogos, 2 Directorios y 2 Repositorios, especializados.

Nuestros Productos Promocionales incluyen: carteles, folletos, colaboraciones, marcapáginas, presentaciones, guías, tutoriales, vídeos, catálogos, memorias, correspondencia, etc. (más de 150 productos promocionales inventariados).

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Al estar este Enfoque directamente Integrado con la Línea Estratégica 3 del Plan Estratégico, en el mismo, se han definido un conjunto de Indicadores respecto a su desarrollo y consecución.

Por otro lado, algunos de los Indicadores respecto a la Utilización de nuestros Servicios, lo son indirectamente de este Enfoque, como por ejemplo, todos los Indicadores "de Volumen" que presentamos en 6 y 9. Adicionalmente, disponemos de algunos Indicadores específicos, como por ejemplo el "Nivel de uso de las pantallas informativas".

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Identificación necesidades y expectativas de Clientes	2A	2A
Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN)	4A	4A
Gestión de Alianzas en la US	Otras Unidades US	Diversos proyectos conjuntos
Gestión de Proveedores (Adquisiciones)	Material bibliográfico, Hw&Sw	Equipo de Mejora
Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía	Recursos, catálogo, etc.	Diversos proyectos conjuntos
Participación en Foros, Ponencias, Congresos	Numerosa, más de 14 al año	Mediante difusión interna posterior
Gestión Ambiental	Consumos y Residuos	Mejoras electricidad y papel
Servicios Especiales Personas con Discapacidad	5E	5E
Memoria Anual de la BUS	Anual, toda la gestión	Diversas mejoras

SC1D.- *Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Jornadas de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento.

Con el fin de facilitar la transferencia de conocimiento en nuestra Organización, hemos institucionalizado las *Jornadas de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento*, en las que se presentan iniciativas, proyectos y modelos de actuación que han mejorado el Servicio de una determinada Biblioteca o Servicio de la BUS.

Las *Buenas Prácticas*, deben ser innovadoras, haber desarrollado soluciones nuevas o creativas, deben ser efectivas, haber tenido un impacto positivo sobre la mejora del servicio, y deben ser susceptibles de copia y servir de modelo para desarrollar iniciativas en otras Bibliotecas. En la BUS, donde cada vez se trabaja mejor, tenemos numerosos ejemplos de buenas prácticas que pueden y deben servirnos de ejemplo a otros.

La primera Jornada la celebramos el pasado 11/12/2008, y la segunda el 01/12/2009.

En las dos Jornadas celebradas hasta la fecha, éstas han sido presentadas por la Directora de la BUS y han contado con la asistencia de la *Directora del Secretariado de Investigación* de la US, a cargo de quien ha estado la conferencia inaugural.

Tras la finalización de estas Jornadas, los Líderes Responsables de su Organización han extraído una serie de conclusiones:

- Todos debemos tomar plena conciencia de la necesidad de dar el salto cualitativo hacia la *Excelencia* que ha iniciado la BUS.
- El análisis de los resultados de los procesos y servicios es casi la única vía de la que surgirán mejores prácticas. Pero sin la motivación de nuestras Personas esto no sería posible.
- Observamos una tendencia que debe continuar: aplicaciones elaboradas con *software libre* con personal informático propio, gracias a las becas de colaboración del *Vicerrectorado de Investigació*n. Estas aplicaciones deben servir para utilizarse en otras Bibliotecas o Servicios.
- Trabajamos pensando en el Cliente: las presentaciones, todas, tenían la finalidad de mejorar un Servicio determinado o montar un nuevo Servicio para atender una demanda, siempre pensando en la Satisfacción del Cliente.
- Por último, debemos recordar que estamos en el nivel que estamos gracias al esfuerzo de cada una de las Personas.

DESPLIEGUE

Hemos celebrado hasta la fecha 2 Jornadas de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento.

En la primera Jornada hubo 145 inscritos, y en la segunda 150. En la primera Jornada se presentaron 7 comunicaciones. En la segunda Jornada se presentaron 10 comunicaciones y 5 Pósters.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Hemos realizado Encuestas de Satisfacción a los Asistentes, de la misma naturaleza que las que se utilizan para las Actividades Formativas. Mostramos la puntuación media de los aspectos globales de la Encuesta.

	2008	2009
Objetivos y contenidos	3,76	3,88
Metodología y ambiente	3,66	3,82
Utilidad, valoración global	4,21	4,01

Entre las Mejoras que hemos introducido del aprendizaje derivado de la Primera de las Jornadas, podemos citar el haber planificado las Comunicaciones más cortas, y la inclusión de los Pósters.

Adicionalmente, las “Conclusiones” presentadas en el *Enfoque* son fruto del análisis de los contenidos y del desarrollo de las Jornadas celebradas.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Encuesta de Clima Laboral	Todas las Personas	Segunda Encuesta revisada
Participación en Foros, Ponencias, Congresos	Numerosa, más de 14 al año	Mediante difusión interna posterior
Planificación Estratégica	2C	2C
Despliegue de Objetivos	2D	2D
Comunicación Interna	3D	3D
Recompensa, reconocimiento y atención …	3E	3E

SC1E.- *Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Programa de formación en Competencias Informacionales (CI).

Con la implantación de los estudios de Grado y la formación por competencias en el ámbito de la *Educación Superior*, en REBIUN (4A), se contempla la oportunidad de integrar la formación en *competencias informacionales* en los planes de estudio de las diferentes titulaciones, colaborando siempre con el profesorado en el desarrollo de las competencias transversales.

En el año 2008, la BUS elaboró una propuesta de formación en CI, implementada en cuatro niveles: una formación introductoria básica de formación en competencias a todo el alumnado de nuevo ingreso y concretada en el curso de "Orientación al estudio", en colaboración con el SACU y con el SIC. Un segundo nivel de integración de las competencias en 2º/3º curso del grado y un tercer nivel orientado a la realización del trabajo final de grado en 4º curso. Se contempla un cuarto nivel integrado en masters y postgrado de formación más avanzada en competencias informacionales.

Las *Bibliotecas de Área*, coordinadas y asesoradas por la Sección de *Apoyo a Docencia e Investigación*, trabajan desde entonces en la evaluación y programación de sus propias propuestas de integración en las titulaciones de sus Centros. Cuando las Bibliotecas se encuentran en condiciones de proponer un plan viable, presentan sus proyectos a las autoridades académicas respectivas para que el Centro apoye su programación.

Por último, los bibliotecarios imparten formación en CI no solo a los estudiantes de los diferentes ciclos sino también al profesorado, y en este sentido las bibliotecas de Humanidades, Arquitectura, Centros de la Salud, e Ingenieros, colaboran en los programas de renovación de las metodologías docentes de sus centros.

El Proyecto CI, anteriormente denominado ALFIN, se integra en el *Plan Estratégico* de la BUS (2C, Apéndice) a través del *Objetivo Estratégico* 1.4. de la primera de sus *Líneas Estratégicas*.

DESPLIEGUE

Durante el año 2009, la formación en CI impartida por los bibliotecarios se encuentra integrada en 21 titulaciones de las 72 ofertadas, lo que supone un total del 30% de las titulaciones/grados implantados en la US y que supone una subida de un 14% con respecto al año anterior.

Aunque la presencialidad ha sido el denominador común del formato elegido, en algunos casos estas actividades han sido completamente virtuales o semipresenciales.

En líneas generales, durante el año 2009 los bibliotecarios formadores de área han impartido un total de 487 ediciones de cursos formativos, de los cuales 452 han sido presenciales y 35 en línea. El número total de asistentes a las diferentes ediciones ha sido de 13.226.

En todas las variables contempladas, número de cursos, asistentes y horas de formación, se observa una constante subida en relación a los datos de años precedentes.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El Proyecto CI dispone de sus propios Indicadores Clave (9), en su mayor parte de volumen, algunos de los que se han mencionado ya en el despliegue. Presentamos a continuación dos a título de ejemplo.

	2006	2007	2008	2009
Nº titulaciones en las que se encuentra integrada la formación en CI	-	-	11	21
Formación en Competencias Informacionales. Asistentes	12.025	10.797	10.665	13.226

En cuanto a la medida de la satisfacción de los alumnos a las sesiones del Nivel 1, se realzian encuestas *on line* con el programa OPINA que muestran el buen nivel alcanzado. A pesar de ello no se alcanza el 100% de la población objetivo por lo que se han arbitrado nuevas acciones de mejora que conduzcan a este fin, como han sido la formación conjunta con el SIC en competencias informáticas e informacionales, la implantación de una aplicación para la matriculación online, la actualización de contenidos, etc.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Gestión de las Acciones de Mejora (dotProject)	5B	5B
Mejora del Sistema de Gestión de la BUS	1B	1B
Informes de Temas Clave para el PE	2B	2B
Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN)	4A	4A

C2.- CRITERIO 2: Política y Estrategia.

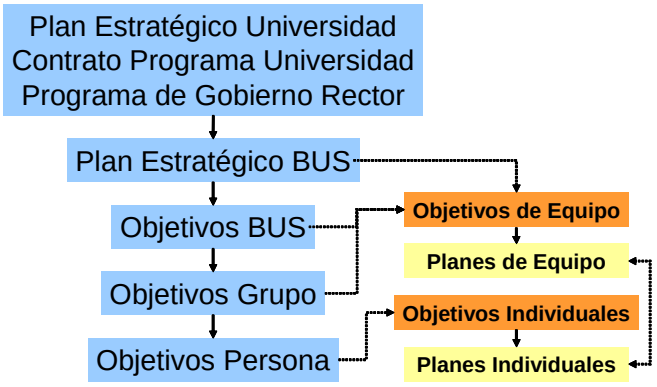
La *Política y Estrategia* de la BUS tiene como principal instrumento su *Plan Estratégico* (2C, Apéndice), que se compone de 4 *Líneas Estratégicas* que incluyen *Objetivos Estratégicos*, que se materializan cada año en *Objetivos Operacionales*. Los *Objetivos Operacionales*, que se gestionan a través de *dotProject* (5B), son revisados anual y trimestralmente para adaptarse a los posibles cambios en las necesidades y expectativas de nuestros *Grupos de Interés*, y en nuestros parámetros internos y externos de Gestión.

De esta manera, los principales *inputs* de nuestros *Grupos de Interés* de cara a nuestra *Política y Estrategia* son: Programa de Gobierno del Rector, Plan Estratégico de la US, Contrato Programa de la US, Encuesta de Clientes (2A, 6A), *Informes de Temas Clave* para el Plan Estratégico (2B), Encuesta de Clima (7A), Sugerencias de nuestras Personas a través de los Sistemas de *Participación Interna* (3C) y de *Comunicación Interna* (3D), Gestión de Alianzas, y otros planes relevantes (CRAIs (5C), ALFIN (1E), Discapacitados (5E), etc.).

Los principales *inputs* internos de cara a nuestra *Política y Estrategia* son: el análisis de los Indicadores del *Sistema de Gestión por Procesos* (5A), el aprendizaje y el incremento de conocimiento proporcionado por nuestro enfoque para la *Formación* (3B), y los *Sistemas de Información* y de *Gestión del Conocimiento*, etc.

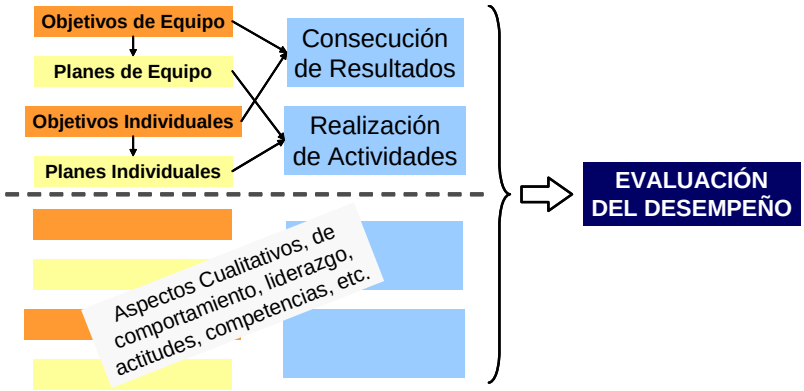
Los principales *inputs* externos de cara a nuestra *Política y Estrategia* son: el análisis de los datos proporcionados por la *Gestión del Benchmarking* y el aprendizaje en REBIUN (4A), el análisis de la legislación que nos resulta de aplicación y sus posibles tendencias de futuro, etc.

Para la realización del *Plan Estratégico* de la BUS actualmente en vigor (2008-2010), se realizaron 4 *Informes de Temas Clave* (2B) acerca de los temas más relevantes desde la perspectiva estratégica de la BUS, a propuesta de la Dirección, para fundamentar el proceso de elaboración del *Plan Estratégico*.



Todos los *inputs* anteriores son analizados por el *Consejo de Dirección* en sus reuniones de seguimiento de Objetivos, conforme la información va estando disponible, sirviendo para el refuerzo o revisión, en su caso, de los Objetivos y/o de los Planes establecidos.

Aunque los *Objetivos Estratégicos* se definen plurianualmente, se concretan por *anualidad* (revisión anual), y se llevan a cabo seguimientos y revisiones trimestrales de los mismos por el *Consejo de Dirección*. Cada Responsable, integrante del *Consejo de Dirección*, es responsable de desplegar dichos Objetivos en su ámbito de responsabilidad, comunicándolos, y negociando Objetivos y Planes de segundo nivel con sus colaboradores.



La *Planificación Estratégica* (2C) se complementa con el *Despliegue de Objetivos* (2D) anual, que nos permitirá establecer para cada Persona y Equipo de la BUS sus *Objetivos de Gestión*, así como los *Planes de Acción* asociados a la consecución de los mismos.

El *Despliegue de Objetivos* llega hasta cada una de las Personas de la BUS, estableciéndose Objetivos individuales y de Equipo que formarán parte de la futura *Evaluación del Desempeño*, que está actualmente en Fase de Diseño por parte de la Dirección de RR.HH. de la US.

Este *Despliegue de Objetivos* (2D), incluye la definición de Objetivos a todos los niveles de la BUS, con sus correspondientes *Planes de Acción* para su logro. Así mismo, se incluye el seguimiento periódico del grado de consecución de los Objetivos y del grado de realización de los Planes, con el fin de poder actuar de manera preventiva en caso de la posible no consecución de los mismos.

De especial relevancia en la *Política y Estrategia* de la BUS es la utilización del Gestor de Proyectos *dotProject* para la Planificación y Seguimiento de los *Objetivos Operacionales* y sus *Acciones de Mejora* (5B).

Un Objetivo DEBERÍA

- Describir un logro a alcanzar (un fin) en un plazo determinado.
- Definirse de forma que pueda determinarse si se ha alcanzado o no.
- Expresarse mediante un valor numérico asociado a un indicador.
- Ser alcanzable con los medios y recursos disponibles.
- Ser compatible con el resto de los objetivos de la organización.
- Poder ser desplegado en Planes de Actuación.
- Permitir el seguimiento del grado de progreso en su consecución.

SC2A.- *La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Identificación de las necesidades y expectativas de los Clientes.

Para definir una *Política y Estrategia* (2C) que responda y se anticipe a las necesidades y expectativas de nuestros Clientes (Estudiantes, PDI, PAS, y usuarios externos), disponemos de diversos medios y fuentes de información, siendo la fuente principal, como no podía ser de otra manera, los propios Clientes.

Para ello, disponemos de procedimientos sistemáticos de recogida de información (Encuestas de Clientes), además de canales de información (buzones de sugerencias, atención telefónica, servicio *pregunte al bibliotecario*, etc.) que nos permiten analizar tanto el grado de Satisfacción de los Clientes, como sus necesidades, demandas y expectativas.

El Servicio *pregunte al bibliotecario*, accesible a través de nuestra web, permite contactar con los bibliotecarios temáticos a través de los distintos canales que la Biblioteca pone a su disposición: formulario web ("Consúltenos"), correo-e, teléfono, *chat*, o acudiendo en persona a los mostradores de préstamo.

Nuestra *Encuesta de Clientes* se realiza anualmente siguiendo la metodología SERVQUAL. El cuestionario consta de 20 preguntas, de las que 15 constituyen atributos de satisfacción, organizadas en dos bloques, y las 5 restantes caracterizan el comportamiento, naturaleza, y/o segmento, de nuestros Clientes.

En 11 de los 20 ítems de la Encuesta, el Cliente puntúa el valor observado y el valor deseado (escala 0 - 9). Esto nos permite conocer tanto la satisfacción, como el margen de mejora y las expectativas.

Para la realización de la Encuesta utilizamos un programa *ad hoc* desarrollado en software libre (PHP y MySQL) por informáticos de la BUS, que nos permite una recogida y análisis de datos sencilla, cómoda y eficaz.

Cada año se analiza, de manera global, y segmentada por tipo de clientes y por Biblioteca, los datos cuantitativos, y las sugerencias se agrupan por *temas*. Posteriormente se ponen en marcha *Acciones de Mejora* (5B) registradas en el *dotProject*, que se comunican en la página web cuando se pasa la Encuesta del año siguiente, con el objetivo de mejorar la participación y los resultados obtenidos.

DESPLIEGUE

Llevamos haciendo nuestra Encuesta de Clientes desde 2006, habiendo recibido más de siete mil respuestas en cada una de las dos últimas ediciones (2008 y 2009).

La Encuesta de Clientes se segmenta por tipo de Clientes (Estudiantes, PDI, PAS, y usuarios externos), y para cada una de las 20 Bibliotecas de la BUS.

En 2009, el número de consultas al servicio "Consúltenos" fue de 280. En septiembre de ese mismo año, se puso en marcha el servicio de *chat*, a través del cual se han resuelto desde septiembre hasta diciembre de 2009, 702 consultas de nuestros Clientes.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Además de las mejoras derivadas del análisis de los resultados de la Encuesta (6A), la propia Encuesta ha sido revisada y mejorada, habiéndonos llevado a suprimir una de las preguntas de la misma, por ejemplo.

La Participación es una medición relevante de la aceptación de la Encuesta entre nuestros Clientes (6B), habiendo recibido más de siete mil respuestas en cada una de las dos últimas ediciones.

A modo de ejemplo, presentamos algunas de las 10 *Acciones de Mejora* llevadas a cabo como consecuencia del análisis de la Encuesta de 2008:

- Se ha ampliado el préstamo de libros de dos y cuatro días, a siete días.
- Se han dotado de conexión eléctrica 858 puestos de lectura
- Se ha ampliado el nº de portátiles de préstamo en un 94,7% y se han modificado las normas de préstamo.

En el Servicio *pregunte al bibliotecario*, en septiembre de 2009 pusimos en marcha el servicio de *chat*.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Encuesta de Clima Laboral	Todas las Personas	Segunda Encuesta revisada
Comunicación Interna	3D	3D
Informes de Temas Clave para el PE	2B	2B
Plan Estratégico de la US	Toda la US (2008-2011)	Seguimiento propio
Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN)	4A	4A
Gestión de Proveedores (Adquisiciones)	Material bibliográfico, Hw&Sw	Equipo de Mejora

SC2B.- *La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Informes de *Temas Clave* para el PE

Para la realización del *Plan Estratégico* de la BUS actualmente en vigor (2008-2010), se realizaron 4 *Informes de Temas Clave* acerca de los temas más relevantes desde la perspectiva estratégica de la BUS, a propuesta de su Dirección, para fundamentar el proceso de elaboración del Plan. Los *Informes de Temas Clave* fueron:

- Las Bibliotecas Universitarias como soporte al Aprendizaje.
- Bibliotecas Universitarias como soporte a la Investigación.
- Cooperación y Alianzas, Comunicación y Marketing en las Bibliotecas Universitarias.
- La Gestión de la Calidad en las Bibliotecas Universitarias.

Para la realización de cada Informe, se creó un *Grupo de Trabajo* que tras investigar y recopilar información sobre cada uno de los temas, propuso las posibles líneas de actuación al respecto.

A modo de ejemplo, la estructura del Informe "Bibliotecas Universitarias como soporte a la Investigación", presentó la siguiente estructura de contenidos.

- Introducción: El contexto de la investigación, ¿Qué les estamos ofreciendo?.
- Los temas clave hoy en día: Acceso a la información científica y de calidad, Formación en competencias informacionales para el investigador, Bibliotecarios temáticos como soporte a la investigación, Soporte a la comunicación científica de los resultados de investigación, Instalaciones y espacios para la investigación.
- Posibles líneas de actuación.
- Bibliografía consultada.

A modo de ejemplo, las Propuestas de *Acciones de Mejora* en el ámbito de la "Cooperación y Alianzas" fueron las siguientes:

- Mejorar la comunicación, la participación y la coordinación entre las bibliotecas de área y los servicios centrales.
- Fomentar –con vistas a la integración de los servicios de información de la universidad, especialmente del servicio de informática– la colaboración con otras unidades de la universidad, a través de proyectos comunes y del establecimiento de canales permanentes de cooperación.
- Promover acuerdos con instituciones públicas o privadas con objeto de recabar financiación para proyectos.
- Promover acuerdos de colaboración con agentes culturales de la comunidad autónoma andaluza y de Sevilla.
- Mejorar la difusión de los proyectos de cooperación en que participa la biblioteca.
- Promover la cooperación en el ámbito internacional, creando la figura de un coordinador para el establecimiento de acuerdos de colaboración.

DESPLIEGUE

Se realizaron 4 Informes de *Temas Clave*, implicando a 16 Personas expertas de la BUS en la elaboración de los mismos.

Se propusieron más de 50 *Acciones de Mejora*, de las cuales la mayor parte fueron consideradas en el *Plan Estratégico*.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los propios Informes de *Temas Clave*, constituyen ejercicios de evaluación y revisión, cada uno en su ámbito temático.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Mejora del Sistema de Gestión de la BUS	1B	1B
Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN)	4A	4A
Sistema de Gestión por Procesos	5A	5A
Centro Recursos Aprendizaje Investigación (CRAI)	5C	5C
Carta de Servicios	5D	5D

SC2C.- *La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Planificación Estratégica.

El *Sistema de Gestión* de la BUS se fundamenta en su *Plan Estratégico*, y es el encargado de desplegarlo hasta llegar a todas las actividades. El *Plan Estratégico* de la BUS actualmente en vigor, es el 2008-2010, que fue diseñado y formulado a lo largo de 2007 siguiendo el siguiente *Plan de Trabajo* en diez fases:

- Constitución del Comité de redacción.
- Jornada de información para todo el personal de Biblioteca.
- Análisis de temas clave.
- Jornada de trabajo con todos los puestos de responsabilidad.
- Encuesta de opinión a las Personas de la Biblioteca y a miembros de la Comunidad Universitaria.
- Análisis DAFO.
- Redacción del primer borrador.
- Difusión entre los puestos de responsabilidad.
- Redacción del documento definitivo con las modificaciones propuestas.
- Presentación y aprobación del *Plan Estratégico*.

El *Plan Estratégico* 2008-2010 de la BUS se estructura en *Líneas Estratégicas*, que a su vez se despliegan en *Objetivos Estratégicos*. En el marco del *Plan Estratégico*, se establecen para cada año *Objetivos Operacionales*, que concretan los logros pretendidos para cada *Objetivo Estratégico* en ese periodo de tiempo.

Los *Objetivos Operacionales* son seguidos, y revisados si procede, de manera continua por su responsable, y formalmente al finalizar cada trimestre, realizándose también al final de cada año el seguimiento del *Plan Estratégico*. Para el seguimiento de los *Objetivos Operacionales* utilizamos la herramienta *dotProject*, en la que integramos todas nuestras *Acciones de Mejora* (5B).

Así, en *dotProject* figura para cada *Objetivo* el conjunto de *Acciones* planificadas para su consecución, junto con el responsable, plazos, y cualquier otra información relevante a criterio del Responsable.

DESPLIEGUE

El *Plan Estratégico* alcanza a todos los *Grupos de Interés* de la BUS. Su horizonte temporal es 2008-2010, formulándose para su concreción *Planes Operacionales* anuales.

El *Plan Estratégico* 2008-2010 de la BUS se estructura en 4 *Líneas Estratégicas* que se despliegan en sus correspondientes *Objetivos Estratégicos* (Apéndice). Cada *Objetivo Estratégico* se despliega, cada año, en *Objetivos Operacionales* que lo concretan.

La aplicación del *Plan Estratégico* 2008-2010 al ejercicio 2009 ha dado lugar a más de 70 *Objetivos Operacionales*.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El antecedente del Enfoque actual para nuestro Plan Estratégico lo constituye el Plan de Mejora 2006 - 2007, siendo innumerables las mejoras introducidas en su enfoque.

El seguimiento de las *Líneas Estratégicas* y *Objetivos Estratégicos* se analiza anualmente, publicándose en la *Memoria Anual de la BUS* un resumen del mismo. Presentamos a modo de resumen el cumplimiento en % de los Objetivos Estratégicos de las Líneas Estratégicas 1 y 3 en 2008.

OE 1.1	45 %
OE 1.2	55 %

OE 1.3	78 %
OE 1.4	25 %

OE 3.1	67 %
OE 3.2	70 %

OE 3.3	71 %

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Despliegue de Objetivos	2D	2D
Gestión de las Acciones de Mejora (dotProject)	5B	5B
Gestión de la Formación	3B	3B
Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN)	4A	4A
Publicidad y Marketing	1C	1C
Gestión Ambiental	Consumos y Residuos	Mejoras electricidad y papel
Plan Estratégico de la US	Toda la US (2008-2011)	Seguimiento propio

SC2D.- *La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Despliegue de Objetivos.

A partir de los *Objetivos Estratégicos*, se establecen Objetivos anuales a todos los niveles hasta llegar a cada una de las Personas y Equipos de la BUS, de manera que la evaluación del cumplimiento de dichos Objetivos y de sus Planes, supongan uno de los principales *inputs* para la futura *Evaluación del Desempeño*.

Para el *Despliegue de Objetivos* anuales en la BUS se han considerado cuatro niveles de despliegue: BUS, Servicios, Secciones / Bibliotecas, y Personas, siguiendo la estructura organizativa de la BUS (Introducción). La premisa seguida para el *Despliegue de Objetivos* es que cada Objetivo debe estar alineado con alguno de nivel superior, si bien no resulta imprescindible que la suma de todos los objetivos de un nivel supongan la consecución del inmediatamente superior. Esta "flexibilización" del despliegue se realiza para conseguir un número razonable de Objetivos por Persona, así como una mayor implicación en los *Objetivos de Equipo*.

Para hacer este *Despliegue de Objetivos* compatible con la *Evaluación del Desempeño*, se ha considerado adecuado establecer un número reducido de Objetivos para cada Persona y Nivel (3 – 6), de manera que resulten posteriormente adecuados para su seguimiento y evaluación. De esta forma, cada Persona de la BUS tendrá definidos Objetivos Individuales y de Equipo, coincidiendo los *Objetivos Individuales* de los Líderes con los *Objetivos de Equipo* de sus Colaboradores. En este *Despliegue de Objetivos*, los Objetivos de cada Persona no sustituyen a sus *Funciones y Responsabilidades*, si no que representan aquellos aspectos sobre los que hay que prestar especial atención durante el ejercicio, por resultar *Factores Clave* para los *Objetivos Estratégicos*.

Para cada Objetivo se definen: pertinencia, objetivo, indicador /es, responsable, recursos y plazo. Para cada Indicador se establece: forma de cálculo, origen de la información, periodicidad, responsable de cálculo y Proceso.

Los Indicadores son los que deben permitirnos integrar el *Despliegue de Objetivos* con el *Sistema de Gestión por Procesos* (5A), al estar ambos sustentados sobre los mismos Indicadores, salvo en aquellos casos en los que los Objetivos estén establecidos sobre aspectos relativos a un nuevo *Proyecto de Mejora* (5B).

Para cada Objetivo, se establece un *Plan de Acción* para su consecución, en el que se definen: Acciones, Responsables, Plazos, Recursos, así como la contribución de cada Acción a la consecución del Objetivo pretendido. En las Acciones, vuelve a integrarse el *Despliegue de Objetivos* con el *Sistema de Gestión por Procesos* (5A), al estar estas Acciones realizadas sobre las Actividades que componen un Proceso.

Objetivos y Planes son monitorizados y revisados periódicamente, con la finalidad de actuar en caso de que se identifique la posibilidad de la no consecución de los Objetivos previstos.

DESPLIEGUE

El *Despliegue de Objetivos* se viene haciendo desde hace unos años mediante la transmisión, a través de la estructura organizativa de la BUS, y diversas reuniones, de las Acciones derivadas de la Planificación Estratégica (2C), en forma de Proyectos y/o Acciones de Mejora (5B)

El enfoque descrito está en periodo de implantación a lo largo de este año 2010, siendo el 2009 el primero en el que se realiza, en términos de "ejercicio" y de manera "no vinculante", de cara a la futura *Evaluación del Desempeño*.

El enfoque descrito es de aplicación a todos los Servicios, Secciones, Bibliotecas y Personas de la BUS. Repitiéndose en ciclos anuales completos, con el correspondiente seguimiento periódico de Objetivos y Planes para analizar el progreso alcanzado.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Como hemos comentado en el *Despliegue*, este *Enfoque* está en pleno proceso de revisión en la actualidad, para hacerlo compatible con la futura *Evaluación del Desempeño*.

Para los siguientes ejercicios, está previsto que cada Persona pacte sus Objetivos anuales con su superior jerárquico inmediato, llegando a un "Pacto de Objetivos" formal e individualizado para cada Persona.

La Dirección de RR.HH. está ultimando el diseño de una herramienta informática que facilitará el seguimiento de Objetivos y otros parámetros de gestión (ICASUS).

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Sistema de Gestión por Procesos	5A	5A
Gestión de las Acciones de Mejora (dotProject)	5B	5B
Marco Estratégico de Ref. (Misión, Visión y Valores)	1A	1A
Intrabus, la intranet de la BUS	4E	4E

C3.- CRITERIO 3: Personas.

La *Gestión de los Recursos Humanos* de la BUS es competencia de la *Dirección de RR.HH.* de la US, si bien la Dirección de la BUS, y el resto de Líderes, colaboran activamente, y participan, en aquellos aspectos que así lo permiten, requieren, y/o aconsejan.

La Gestión de los RR.HH. en la US se enmarca en un entorno legislado y reglamentado, teniendo como principales referencias del mismo la Ley de Función Pública, el Estatuto de la Universidad de Sevilla, el Manual de Funciones del P.A.S. Funcionario, la Relación de Puestos de Trabajo (R.P.T.) de la US, y el IV Convenio Colectivo del PAS Laboral, entre otra legislación y reglamentación aplicable.

Las Políticas, Estrategias y Planes de RR.HH. se definen a nivel de US, liderados por el Departamento de RR.HH. Los grados de libertad de los que dispone la BUS, son utilizados por sus Líderes para alinear estos Planes con nuestros *Objetivos Estratégicos* (2C), estructura organizativa (Introducción) y *Sistema de Gestión por Procesos* (5A). La herramienta más relevante de la que disponemos para ello es la *Planificación Anual de la Plantilla*, que se instrumentaliza fundamentalmente a través de la RPT de la BUS. Una mejora de especial relevancia a este respecto lo constituye el Proyecto de "Análisis y Dimensionamiento óptimo de los Puestos de Trabajo" (3A), que esperamos que nos sirva de fuente de numerosas mejoras.

La Selección, Desarrollo de Carreras y Planes de Sucesión son responsabilidad directa de la Dirección de RR.HH. de la US, interviniendo la BUS a nivel colaborativo (definición de perfiles) y consultivo (selección) en estos procesos, además de mediante el mantenimiento de nuestra RPT. Lo mismo ocurre con los aspectos relacionados con la equidad e igualdad, además de estar en nuestra condición de Universidad y Administración Pública.

Las Encuestas de Clima son realizadas a todo el Personal de la US por parte de la *Dirección de RR.HH.* La primera se realizó en 2008, y su periodicidad se ha establecido, en principio, como anual (7A).

Si bien nuestra estructura organizativa está sujeta al marco reglamentario mencionado anteriormente, en la BUS hemos utilizado metodologías organizativas innovadoras para mejorar nuestra forma de trabajar, mediante la creación de *Equipos de Trabajo* para los *Proyectos de Mejora* (5B), o mediante la realización de algún *Proceso de Cambio* (1E) con influencia en nuestra estructura organizacional.

La *Gestión por Competencias* se lleva a cabo desde la Dirección de RR.HH., habiendo colaborado la BUS en el proceso de definición de las mismas para todas sus Personas, y siendo el *input* fundamental para la *Gestión de la Formación* (3B), que se materializa en estrecha colaboración con la Dirección de RR.HH. a través del FORPAS.

El desarrollo de las Personas de la BUS, se complementa a través de los enfoques establecidos en los *Sistemas de Participación Interna* (3C), fundamentalmente a través del *Trabajo en Equipo* en *Proyectos de Mejora* (5B).

Los Objetivos individuales y de equipo de las Personas de la BUS se despliegan a partir de nuestros Objetivos Estratégicos (2C), estableciéndose Objetivos alineados con los mismos. En la BUS, se establecen y revisan los Objetivos, evaluándose los resultados conseguidos por las Personas, y estableciéndose acciones correctoras o planes de ayuda, en caso de resultar necesarios. Las reuniones periódicas de planificación y coordinación entre los Responsables, y de éstos con sus Colaboradores, permiten definir Objetivos, adaptar los medios para conseguirlos y evaluar los resultados obtenidos.

Actualmente la BUS está colaborando con la Dirección de RR.HH. de la US para establecer un enfoque común para la *Gestión por Objetivos* y la *Evaluación del Desempeño* (2D).

La implicación y asunción de responsabilidades por parte de las Personas de la BUS se consigue a partir de diversos enfoques entre los que destacamos: los *Sistemas de Participación Interna* (3C), la *Gestión de la Formación* (3B) y otras actividades externas e internas (conferencias, comunicaciones, etc.), el fomento de la innovación y la creatividad por parte de nuestros Líderes se materializa, entre otros, en las *Jornadas de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento* (1D), y el *Trabajo en Equipo*, a través de los Objetivos compartidos (2C, 2D) y los *Proyectos de Cambio y de Mejora* (1E, 5B).

La *Comunicación Interna* (3D) es crucial para la *Gestión de las Personas de la BUS*, habiendo desarrollado e implantado enfoques para la identificación de necesidades y la satisfacción de las mismas, que se materializan a través de los diversos canales de comunicación de los que nos hemos provisto, los cuales se integran con los enfoques de nuestros *Sistema de Gestión de la Información y del Conocimiento*. En este sentido, son de destacar nuestro *Plan de Comunicación* y la *Intrabus*.

Los enfoques para la *recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización* (3E), son considerados de crucial importancia por parte de los Líderes de la BUS, y aun teniendo que estar integrados en los enfoques de la US a este respecto, hemos establecido algunos enfoques adicionales o reforzado los ya existentes para demostrar a nuestras Personas la importancia que tienen de cara al buen funcionamiento de la Organización.

SC3A.- *Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Análisis y Dimensionamiento Óptimo de los Puestos de Trabajo.

El pasado año 2009, con el apoyo de una Consultora especializada, abordamos el proyecto de "Análisis y Dimensionamiento Óptimo de los Puestos de Trabajo" de la BUS, cuyo objetivo es el de "analizar y dimensionar la estructura actual de nuestros puestos de trabajo en función de las necesidades actuales, obteniendo una propuesta que optimice la relación de efectivos y necesidades".

La metodología seguida se fundamenta en la *Gestión por Procesos* (5A), habiéndose desarrollado en las siguientes fases:

- Identificación de la Estructura Organizativa en la que se organizan los Puestos de Trabajo para la prestación de los servicios de la BUS.
- Identificación de los tipos de puestos de trabajo que intervienen en cada uno de los servicios prestados.
- Identificación, descripción y detalle de los procesos y procedimientos de trabajo: CÓMO SE PRESTA EL SERVICIO y QUIÉN/ES PARTICIPAN EN SU EJECUCIÓN.
- Estimación de las dedicaciones en la ejecución de cada procedimiento (sumando las dedicaciones de cada puesto de trabajo), es decir, las HORAS DE TRABAJO NECESARIAS.
- Conocimiento del valor unitario, en horas, de cada procedimiento, la dedicación de cada puesto y la frecuencia de ese servicio (nº de veces que se presta al año), se han calculado las HORAS TOTALES ANUALES NECESARIAS PARA CADA PROCEDIMIENTO y PUESTO.
- Comparación de las horas anuales necesarias para cada puesto con las horas netas de trabajo de un efectivo de cada puesto, obteniéndose el DIMENSIONAMIENTO ÓPTIMO DE CADA PUESTO DE TRABAJO.

Los Resultados del Proyecto han sido interesantes y numerosos, entre los que citamos como más destacables por su completitud los siguientes:

- Inventario de Procesos y Procedimientos de Trabajo, con sus correspondientes Indicadores de Volumen.
- Matriz de Cargas Unitaria por Procedimiento.
- Matriz de Cargas por Puesto.
- Matriz de Dimensionamiento de Puestos.

A partir de la comparación de los EFECTIVOS NECESARIOS con los EFECTIVOS ACTUALES se ha obtenido el DIMENSIONAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS necesario para la prestación óptima de los servicios.

DESPLIEGUE

Para la recogida de información necesaria para el proyecto, se han realizado más de 40 entrevistas personales en los Servicios Centrales, y 4 sesiones grupales y 32 entrevistas personales en las Bibliotecas.

Los Resultados del Proyecto abarcan a todos los Procesos, Servicios, Procedimientos, Puestos, y Personas de la BUS.

El Proyecto se ha desarrollado, siguiendo su correspondiente cronograma, entre los meses de julio y noviembre de 2009.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El conocer el dimensionamiento óptimo para cada puesto y para cada procedimiento, nos permitirá planificar las necesidades de efectivos anuales con el objetivo de minimizar las diferencias existentes entre el Organigrama Orgánico (nº de efectivos en RPT) y el Organigrama Funcional; así como, redistribuir la asignación de cargas a los puestos.

El Resultado del proyecto es un Instrumento Estratégico para la planificación de necesidades, ya que nos permite cuantificar las horas necesarias de cada tipo de puesto (según su tipología), asociadas a los PROCESOS DIRECTIVO/GESTIÓN, DE APOYO y los PROCESOS OPERATIVOS en diferentes momentos temporales.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Planificación Anual de la Plantilla (RPT)	Todas las Personas	Revisión anual
Oposiciones y Concursos de Méritos	Todas las Personas	Cada convocatoria
Encuesta de Clima Laboral	Todas las Personas	Segunda Encuesta revisada
Gestión de los RR.HH. a nivel de US	Todas las Personas de la US	Múltiples, propias
Equidad e Igualdad de Oportunidades	Todas las Personas de la US	Múltiples, propias

SC3B.- *Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Gestión de la Formación.

Como un *Objetivo Estratégico* de las Líneas de actuación de la Biblioteca 2006 - 2007, consecuencia, a su vez, del Plan de Mejora derivado del proceso de Evaluación llevado a cabo en 2005 (1B), la BUS establece "Diseñar un Plan de Formación del personal que tenga como objetivos adecuar los perfiles profesionales al nuevo modelo de Biblioteca como Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI, 5C), y ampliar la formación en técnicas de gestión". Los Objetivos de la Formación Interna de la BUS son:

- Avanzar en la profesionalización de toda la plantilla.
- Facilitar al personal bibliotecario el desarrollo de sus capacidades profesionales en un entorno en cambio permanente.
- Elevar la calidad de los servicios bibliotecarios.
- Potenciar la integración y coordinación con el resto de la institución.
- Proporcionar una visión profesional amplia con conocimiento de otros entornos.

La identificación de las necesidades de formación se realiza por parte del *Consejo de Dirección* de la BUS considerando: las competencias actuales de las Personas, las competencias necesarias, y las peticiones de los interesados. Tras la identificación de las necesidades de formación, se establece un *Plan de Formación* en base a la satisfacción de las mismas, y al análisis de la experiencia acumulada.

Si la necesidad Formativa es puntual, inmediata, o, por cualquier otro motivo no está incluida inicialmente en el Plan de Formación, tras las aprobaciones necesarias, pasa a gestionarse de manera extraordinaria por el FORPAS, o directamente por la BUS, en caso de no poder ser gestionada por el FORPAS.

Tras la celebración de las *Actividades Formativas*, se procede a actualizar el expediente de los asistentes, a la vez que se registran y evalúan las mismas, emitiéndose los correspondientes certificados y/o diplomas. Parte de la evaluación de cada *Actividad Formativa* consiste en la realización de una *Encuesta de Formación* a los asistentes.

La BUS realiza un Informe anual de participación, tanto para las *Actividades Formativas* realizadas a través del FORPAS, como para las realizadas de modo externo.

Para el Proyecto ALFIN (1E), realizamos un *Plan Específico* de "Formación en Herramientas, Aplicaciones y Técnicas Bibliotecarias 2008 - 2009".

DESPLIEGUE

Nuestro Enfoque para la Formación es de aplicación a todas las Personas de la BUS y a todas las áreas de conocimiento que son de aplicación por las mismas. El pasado año 2008, hemos acumulado 428 Asistentes a un Total de 67 Cursos (7B).

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Las mediciones principales de Este enfoque es a través de los Indicadores "Nº de Asistentes" y "Nº de Cursos" (7B), además de las preguntas específicas que a este respecto se realizan en la Encuesta de Clima (7A), que contribuyen al Atributo "Formación" de dicha Encuesta.

	BUS 08	US O8	BUS 09	US 09
El desempeño de mi puesto me permite avanzar en formación continua	2,51	2,66	2,61	2,66
Poseo un nivel de formación adecuado para realizar con eficacia mis tareas	3,27	3,32	3,11	3,24

Los responsables de la BUS evalúan el Informe de Evaluación recibido por parte del FORPAS, de las empresas, y los asistentes, y en función de los resultados obtenidos, se toman decisiones para la petición de próximos cursos.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Gestión de Competencias	Todas las Personas de la US	Diversos cambios y mejoras
Gestión de la Información y del Conocimiento	Sistemas de Información	Múltiples mejoras
Participación Interna	3C	3C
Despliegue de Objetivos	2D	2D

SC3C.- *Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Participación Interna.

La BUS cuenta con diferentes mecanismos de *Participación Interna* que facilitan la implicación de todas las Personas en la consecución de los *Objetivos* de la BUS (2C, 2D):

Junta Técnica. Forman parte de ella: Directora, Jefes de Servicio, Jefes de Sección y Responsables de Bibliotecas de Área. El *orden del día* es propuesto por la Directora y completado por el resto de los integrantes. La Directora informa de los temas de interés que han tenido lugar desde la anterior sesión y se toman acuerdos sobre temas técnicos que afectan al conjunto de la BUS. Posteriormente, los Responsables de las Bibliotecas trasmiten el contenido de la reunión a su personal y se redacta un acta que se *cuelga* en la intrabus de la Biblioteca.

Intrabus. Nombre de nuestra Intranet (4E), cuenta con un gestor de contenidos (Ximdex), por lo que permite que se alimente de forma distribuida por todas las Bibliotecas y Secciones de la BUS. Su alto índice de consultas (7B) nos permite asegurar que es una gran solución para las cuestiones de participación, implicación, normalización y comunicación de la BUS. El buzón de quejas y sugerencias interno está recogido también en la *intrabus*.

dotProject. En la *intrabus* se ha implementado el gestor de proyectos *dotProject*, que se comenta en 5B.

Listas de distribución. Herramienta de participación y comunicación interna (3D). La lista *biblus*, en la que están incluidas todas las personas de la BUS, es un gran medio de participación e incluso de debate de temas técnicos.

Grupos de Trabajo. Si bien siempre ha habido grupos o equipos de trabajo, es como consecuencia del proceso de evaluación llevado a cabo en la Biblioteca en 2005 (1B), que se ha intensificado esta manera de fomentar la participación y poner en marcha acciones de mejora. Unos son de carácter casi permanente (formación de usuarios, recursos electrónicos) y otros se constituyen como grupos de mejora de manera puntual (nuevo portal web, carta de servicios, revisión de los procesos de selección y compra, revisión del proceso técnico, aplicación y uso del gestor de noticias...). En función del contenido y cometido del grupo se configura la participación en ellos.

Gestor de noticias. *XimNews*, nombre del gestor de noticias, es una potente herramienta de participación y comunicación interna para el personal de la BUS, ya que las personas autorizadas, una o dos por Biblioteca o Sección, pueden editar y publicar las noticias que consideren relevantes. Estas noticias son la base para la elaboración automática del *Boletín del Bibliotecario*.

Encuesta de clima laboral. Que cuenta con una participación del orden del 50% (7B).

DESPLIEGUE

La Junta Técnica de la BUS se reúne entre 2 y 3 veces al año.

La *Intrabus* cuenta con más de 2.500 documentos y 700 páginas HTML.

Además de *biblus*, existen dieciocho *Listas de Distribución*, en función del tema de interés, más una por cada Biblioteca de Área. Podemos citar: busjtec, para la Junta Técnica; buspre, para las personas encargadas del préstamo; buscat, para catalogadores de la BUS; dialnet, para la administración de las revistas en Dialnet; busadq, para el personal relacionado con las adquisiciones; busfusu, encargados de formación de usuarios, etc.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Las principales mediciones de este enfoque se realizan a través del volumen de despliegue, y de preguntas específicas incluidas en la Encuesta de Clima (7A).

	BUS 08	US O8	BUS 09	US 09
Dispongo de autonomía suficiente para desarrollar mi trabajo	2,59	2,83	2,72	2,91
Se me ofrece la oportunidad de participar en las decisiones …	2,32	2,50	2,29	2,54
Existe un verdadero apoyo y ayuda entre compañeros para …	2,69	2,83	2,37	2,82
Se fomenta el trabajo en equipo	2,49	2,62	2,04	2,48
Participo en la definición de los objetivos de mi Unidad	2,20	2,74	2,08	2,65

Adicionalmente, los mecanismos de *Participación Interna* han sido evaluados por la US como parte de las Evaluaciones llevadas a cabo en el marco del *Acuerdo Andaluz para el Complemento de Productividad, Mejora y Calidad en los Servicios* (Apéndice), al ser un aspecto relevante de los Niveles 1 y 2, ya superados por la BUS.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Planificación Estratégica	2C	2C
Despliegue de Objetivos	2D	2D
Jornadas de Buenas Prácticas y Gest. Conocimiento	1D	1D
Gestión de las Acciones de Mejora (dotProject)	5B	5B

SC3D.- *Existencia de un diálogo entre las personas y la organización*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Comunicación Interna.

La BUS cuenta con diversos canales de comunicación vertical y horizontal: Junta Técnica, Consejo de Dirección, reuniones de seguimiento de los Jefes de Sección y Responsables de Biblioteca con el personal a su cargo, reuniones a distintos niveles, visitas a los Centros del Equipo de Dirección, reuniones con todo el personal, listas de distribución, intrabus (4E), etc.

Desde 2006 una de las mejoras implantadas en la gestión de la BUS ha sido el diseño y despliegue de un *Plan de Comunicación*. Realizado por un *Equipo de Trabajo*, se identificaron como principales "temas clave" de la Comunicación Interna: la información descendente, la información ascendente, el intercambio transversal, la intranet, la organización, y la formación. Para cada uno de estos "temas clave", se identificaron los principales aspectos a "Mantener", "Modificar", y "Crear".

Con la información anterior, se propusieron una serie de "Acciones de Mejora" para cada uno de los "temas clave", que constituyeron nuestro *Plan de Comunicación*. Estas *Acciones de Mejora* se gestionaron a través de *dotProject* (5B).

Uno de los apartados de la *intrabus* está dedicado a recoger las presentaciones hechas por las Personas de la BUS y sus publicaciones, tanto en reuniones internas, como, sobre todo, externas.

Desde mayo de 2008 se cuenta con el *Boletín del Bibliotecario*, herramienta para la *Comunicación Interna* que recoge las noticias más destacadas de la BUS. Se ha impartido formación a todas las *Bibliotecas de Centro* para que desde todos los puntos se pueda alimentar el Boletín, contribuyendo así a su enriquecimiento y a la fluidez de la comunicación.

El *Equipo de Dirección* lidera una política de comunicación abierta con toda la plantilla, siendo accesible a todo el personal a través del teléfono, correo electrónico y con reuniones presenciales (con la Dirección al menos una vez al año).

DESPLIEGUE

El Plan de Comunicación incluyó 17 *Acciones de Mejora* de la Comunicación Interna.

El *Boletín del Bibliotecario* es de periodicidad mensual.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

De las 17 *Acciones de Mejora* del *Plan de Comunicación*, 9 han sido realizadas de manera satisfactoria, destacando entre las mismas la creación del buzón de quejas y sugerencias en la Intranet, y del *Boletín del Bibliotecario*.

Se realizan preguntas específicas respecto a la Comunicación Interna en la Encuesta de Clima (7A).

	BUS 08	US O8	BUS 09	US 09
Mis responsables directos son receptivos a escuchar mis ideas y sugerencias	2,59	2,81	2,54	2,72
La comunicación entre las personas de mi unidad es fluida	2,63	2,79	2,35	2,78

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Marco Estratégico de Ref. (Misión, Visión y Valores)	1A	1A
Jornadas de Buenas Prácticas y Gest. Conocimiento	1D	1D
Órganos de Gobierno de la BUS	Comisión G y Junta T	Al menos 2 reuniones / año
Despliegue de Objetivos	2D	2D
Gestión de Competencias	Todas las Personas de la US	Diversos cambios y mejoras
Gestión de la Formación	3B	3B
Participación en Foros, Ponencias, Congresos	Numerosa, más de 14 al año	Mediante difusión interna posterior
Gestión de la Información y del Conocimiento	Sistemas de Información	Múltiples mejoras

SC3E.- *Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

La práctica totalidad de las actuaciones correspondientes a este enfoque se producen a nivel de US, por razones evidentes, siendo la capacidad de actuación de la BUS, y la pertinencia de las mismas, muy limitada. No obstante, los Líderes de la BUS llevan a cabo algunas actuaciones específicas, como se comenta más adelante.

En lo referente a sueldos y salarios, el PAS de la US se rige según la legislación aplicable, y lo establecido en el *Convenio Colectivo* de las *Universidades Públicas de Andalucía*. Adicionalmente, avanzando hacia la recompensa personalizada, se aprobó el "Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía" (Apéndice). En el CPMCS se contemplan 4 niveles de madurez de la Gestión de las Unidades, que llevan aparejado su correspondiente retribución variable (prima de objetivos) en caso de superarse la correspondiente evaluación. La BUS ha superado el Tercer Nivel del CPMCS, adelantándose al calendario previsto, presentándose a la *Auditoría Extraordinaria* convocada a tales efectos.

Las instalaciones de las que las Personas de la BUS disponen para la realización de su Trabajo, son las necesarias y adecuadas para el mismo. Se cubren con creces las necesidades a este respecto, guardando el equilibrio pertinente entre las expectativas, y el hecho de ser una Institución que administra Fondos Públicos.

La US pone a disposición de las Personas de la BUS el acceso a Servicios propios de la US, o facilitados por la US a través de acuerdos y/o Convenios con las Entidades prestadoras de los mismos. Entre estos, podemos citar: servicios médicos, escolares, guarderías, comedores, transportes, SEVICI, instalaciones deportivas, etc.

Respecto a otros *Beneficios Sociales*, la US tiene establecido un *Programa de Acción Social* (Ayuda al Estudio, Ascendientes, Tratamientos Médicos, Ayuda a la familia, Desarrollo y Bienestar Social, etc.). Las condiciones, peticiones, evaluaciones, etc., de la *Acción Social* de la US, están reguladas y acordadas con los Trabajadores. Adicionalmente se dispone de "Ayuda Asistencial y Situaciones de Especial Necesidad", para trabajadores y familiares, que padezcan una disminución física, psíquica, sensorial o requieran de una atención especial.

En lo referente a *Actividades Sociales y Culturales*, la US pone a disposición de sus Personas Unidades específicas, como el "Centro de Iniciativas Culturales", o el "Servicio de Actividades Deportivas".

La US fomenta entre sus Personas la concienciación e implicación en temas de SSL, MA y RS. A nivel global, existen Servicios de la US responsables de los mismos, y se han incluido en el *Plan Estratégico* de la US.

Tanto por motivos legales y estatutarios, como por convencimiento de nuestros Líderes, la US (y por tanto la BUS), fomentan de manera activa la diversidad, e igualdad entre todas las Personas (5E, 7A).

Como actuaciones dirigidas al reconocimiento desde la BUS, se pueden señalar los correos electrónicos que sistemáticamente envía la Dirección con ocasión de un trabajo individual o colectivo que haya tenido repercusión (por ejemplo, al grupo que elaboró el documento de instalaciones), carta o correos de los cargos académicos de la Universidad felicitando al personal de la BUS (del Vicerrector de Docencia por los cursos del SACU/Biblioteca), de PDI felicitando o reconociendo el valor de un servicio (de préstamo interbibliotecario) y, además, el análisis de la Memoria anual recoge cada año un reconocimiento explícito de la Dirección al trabajo de todo el personal.

Por otra parte, son frecuentes las Celebraciones entre compañeros de acontecimientos significativos tanto profesionales como personales.

DESPLIEGUE

Todas estas actuaciones son de aplicación a todas las Personas de la BUS. La utilización de *Beneficios Sociales* y la participación en *Actividades Sociales y Culturales* son continuas y masivas por las Personas de la BUS, si bien no disponemos de datos cuantitativos, más allá de la aplicación efectiva de todo el Presupuesto asignado.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Las actuaciones en este ámbito se evalúan y revisan a través del grado de utilización de los Beneficios y Servicios, y de la Encuesta de Clima (7A), con preguntas específicas.

	BUS 08	US O8	BUS 09	US 09
En líneas generales, opino que existen oportunidades de promoción	1,55	2,18	1,44	1,76
Obtengo un reconocimiento adecuado por el interés en realizar bien mi trabajo	2,28	2,33	2,08	2,33
Entorno adecuado en cuanto a Seguridad e Higiene en el Trabajo	2,16	2,51	2,18	2,53
El equipamiento y materiales con los que cuento son adecuados	2,30	2,68	2,58	2,77

Respecto al Complemento de Productividad (Apéndice) la BUS ha superado el *Tercer Nivel*, un año antes de lo previsto, habiendo recibido el consiguiente Informe para orientar la Mejora de su Sistema de Gestión (1B).

Como Mejoras más recientes y relevantes al respecto, podemos citar que actualmente se está diseñando un *Sistema de Evaluación del Desempeño* a nivel de US.

C4.- CRITERIO 4: Alianzas y Recursos.

La *Gestión de las Alianzas* en la BUS se enfoca en función de la naturaleza de las mismas, aunque en todos los casos son identificadas con el propósito de reforzar la consecución de nuestros *Objetivos Estratégicos* (2C, Apéndice), mediante la generación de valor para nuestros *Grupos de Interés*. La *Gestión de las Alianzas* parte con el condicionante de asegurar la compatibilidad de la Cultura, Valores y Principios éticos de nuestros potenciales aliados con los nuestros, dejando el resto de la relación con todos los grados de libertad posibles en pos de fomentar la creatividad y la innovación. Nuestra *Gestión de las Alianzas* incluye: Trabajo en red (REBIUN (4A) y Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía), Gestión de Proveedores, Colaboración con otras Unidades de la US, Acuerdos y Convenios con otras Universidades e Instituciones, etc.

La *Gestión Económica Financiera* de la BUS viene condicionada por nuestra pertenencia a la US, en la que la *Gerencia*, es la responsable última de la misma. En la BUS colaboramos con dicha *Área Central* en la medida de nuestras atribuciones, y la complementamos con nuestros enfoques para la *Gestión Presupuestaria* (4B) y la *Planificación anual de Inversiones*. Los Sistemas de Información (UXXI-Económico) que se utilizan en la US para la *Gestión Económico Financiera* por parte de sus Unidades, son utilizados también por la BUS.

La *Planificación anual de Inversiones* de la BUS está íntimamente ligada con la *Planificación Estratégica* (2C), ya que gran parte de los Objetivos requieren de inversiones, mayormente en infraestructuras, material bibliográfico y tecnología, integrándose con ellos en su planificación y seguimientos trimestrales. Anualmente se realiza una *Memoria Económica*, para trasladar a la Gerencia las necesidades para el ejercicio próximo. A lo largo del año y con el fin de hacer un seguimiento adecuado, la Biblioteca realiza diversos informes de ejecución del presupuesto.

Las diferentes Bibliotecas de la BUS han desarrollado enfoques para el mantenimiento de sus instalaciones, incluyendo el mantenimiento preventivo para aquellos equipos para los que resulta adecuado, optimizando su rendimiento y ciclo de vida, y garantizando su seguridad.

En relación con la gestión de los inventarios, consumos, y residuos, realizamos un inventario periódico de los materiales más significativos, gestionamos almacenes propios, y hemos llegado a acuerdos con diferentes instituciones para reciclado de papeles, recogida de pilas, recogida de cartuchos de tóner, etc.

De especial relevancia para nuestra actividad es la Gestión de nuestras Colecciones. El *Programa General de Gestión y Desarrollo de Colecciones* de la BUS incluye los siguientes Enfoques principales: Política de Selección y Adquisición, Política de Proveedores, Política de Donación y Canje, Política de Expurgo (4C), Política de gestión económica y presupuestaria, Política de conservación y restauración, Evaluación de la colección, Manual de procedimiento y formularios, Postura de la biblioteca en el ámbito de la propiedad intelectual, y Programas específicos de Gestión de la Colección en áreas concretas.

En lo referente a la *Prevención de Riesgos Laborales*, ésta se gestiona desde la Dirección de RR.HH. de la US, habiendo abordado desde la BUS algunos aspectos del *Plan de Seguridad*, o aspectos ergonómicos relevantes, en estrecha colaboración con el *Servicio de Prevención*.

En cuanto a la *Gestión de la Tecnología*, a través del *Plan Tecnológico* (4D), la BUS fija los objetivos, las estrategias y la orientación general para potenciar las *Tecnologías de la Información y la Comunicación* (TICs) aplicadas a la Biblioteca. El objetivo del *Plan Tecnológico* es asegurar el nivel tecnológico de la BUS, para que pueda hacer frente a los retos externos y cumplir su *Misión* como Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (5C).

La BUS dispone de programas informáticos específicos para la realización de las tareas de determinados puestos que simplifican y agilizan el trabajo de nuestras Personas, habiéndoles proporcionado la formación necesaria, y habiendo realizado importantes inversiones para incorporar nuevas tecnologías a la *Mejora de los Procesos* (5B).

La BUS ha desarrollado e implantado un *Sistema de Gestión del Conocimiento*, fundamentado en las TIC, y disponiendo de un proceso de recogida de información estructurado formalmente. Como herramienta fundamental de dicho sistema es de destacar nuestra intranet (intrabus) (4E).

A nivel de US, y también para la BUS, se garantiza el acceso a la información y el conocimiento de los usuarios internos y externos, de acuerdo a sus necesidades, y de forma eficaz y controlada, en base al establecimiento de diferentes niveles de acceso y seguridad.

Respecto al equipamiento Informático, se lleva a cabo una *Gestión centralizada del equipamiento informático* de la BUS. El inventario detallado de todo el equipamiento existente se gestiona a través del módulo de inventario de nuestra aplicación de trabajo en grupo *dotProject*. Se han tomado múltiples medidas de mejora para la gestión y buen funcionamiento de todo este equipamiento tecnológico.

En lo que respecta al sistema integrado de gestión de la Biblioteca, la BUS está en contacto continuo con el proveedor (*Innovative Interfaces*) tanto de forma individual a través del *Help Desk*, como de manera colectiva, ya que pertenece al *Grupo de Usuarios del Sistema* (GEUIN). La versión *Millenium 2007*, que se instaló en noviembre de 2008, incorpora muchas de las mejoras solicitadas a través de la utilidad “Problemas conocidos”, con la que cuenta la web del proveedor.

SC4A.- *Gestión de las alianzas externas*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN).

REBIUN, Red de Bibliotecas Universitarias, se crea por iniciativa de los Directores de Bibliotecas de las Universidades españolas en 1988, y se incorpora posteriormente como una de las ocho comisiones sectoriales de la CRUE. Entre los fines de REBIUN se destacan: elevar el nivel de los servicios y de la infraestructura bibliotecaria mediante la cooperación, llevar a cabo acciones cooperativas que supongan un beneficio para los usuarios de las Bibliotecas Universitarias españolas, mantener contactos con diversos organismos, así como fomentar el intercambio y la formación del Personal.

La BUS, desde la fundación de REBIUN, ha participado de manera muy activa en el seno de la misma en todo aquello que significa desarrollo de la Red de Bibliotecas y, en consecuencia, beneficio para las Bibliotecas que la integran: miembro del Comité Ejecutivo; Grupos de Trabajo de Estadísticas, de Fondo Antiguo, de Préstamo Interbibliotecario, de la Línea 1 del Plan Estratégico; Secretaría Ejecutiva; redacción del Plan Estratégico 2003-2006, etc.

Una muestra muy clara del fruto de estas relaciones en el ámbito nacional es la definición del nuevo concepto de Biblioteca como CRAI (Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación), la presencia del mismo en el Estatuto de la Universidad, y las modificaciones en los servicios de la Biblioteca que se van incorporando como consecuencia de la aplicación del mismo. (5C)

El Anuario estadístico de REBIUN es la herramienta de que se vale la BUS para comparar sus resultados con los de otras Bibliotecas de características similares dentro del país. Incluso en algunos de los indicadores que recoge la *Memoria de la Biblioteca* se incluye el valor REBIUN para que sirva de referente externo (6, 9).

DESPLIEGUE

La BUS lleva más de 20 años participando activamente en todas las iniciativas de REBIUN, habiendo sido nuestra Directora (1997 - 2000) integrante del *Comité Ejecutiv*o de la Red y *Secretaria Ejecutiva* de la misma. Actualmente:

- Nuestra Directora forma parte del Grupo de Trabajo de la Línea 1, *Ámbito del Aprendizaje*.
- El Jefe de la Sección de *Fondo Antiguo y Archivo Histórico* forma parte del Grupo de Trabajo de *Patrimonio Bibliográfico*.

El Anuario estadístico de REBIUN incluye los valores históricos de unos 100 Indicadores, de las más de 70 Bibliotecas Universitarias pertenecientes a REBIUN.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El *benchmark* de Resultados con REBIUN es una de nuestras comparaciones externas fundamentales, lo que contribuye de manera muy significativa a la calidad de nuestras mediciones. (6B, 9)

Muchas han sido las lecciones aprendidas como consecuencia de nuestra alianza con REBIUN, entre las que podemos destacar:

- Aprovechar los beneficios de la cooperación para mejorar los servicios del catálogo y del préstamo y todos los servicios relacionados con ellos.
- Avanzar en la implementación del nuevo modelo de Biblioteca Universitaria como CRAI (Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación) (5C).
- Aplicar estadísticas e indicadores al ámbito bibliotecario.
- Gestionar ayudas de organismos nacionales.
- Incrementar la visibilidad de la Biblioteca mediante la organización de jornadas, seminarios, etc.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Gestión de Alianzas en la US	Otras Unidades US	Diversos proyectos conjuntos
Gestión de Proveedores (Adquisiciones)	Material bibliográfico, Hw&Sw	Equipo de Mejora
Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía	Recursos, catálogo, etc.	Diversos proyectos conjuntos
Participación en Foros, Ponencias, Congresos	Numerosa, más de 14 al año	Mediante difusión interna posterior

SC4B.- *Gestión de los recursos económicos y financieros*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Gestión del Presupuesto.

La BUS gestiona su propio Presupuesto como apoyo a su *Política y Estrategia* (2). Esto implica:

- Elaborar la *Memoria Económica* que se presenta, con el visto bueno del *Vicerrector de Investigación*, a la *Gerencia* para su aprobación. En esta Memoria se distribuyen las partidas presupuestarias de acuerdo con los objetivos establecidos para el año. El Presupuesto, que forma parte de la programación presupuestaria de la US, contempla tanto gastos como ingresos. En él se incluyen también las Becas de formación de personal bibliotecario e informático.
- Realizar el seguimiento y revisión periódica del presupuesto, siendo prueba de ello la documentación que figura en el programa de gestión económica *Universitas XXI Económico*. En este programa la BUS tiene una orgánica específica (18.60.15) como unidad de gasto. En los Servicios Centrales de la BUS se gestiona el Presupuesto con un equipo formado por personal de Administración y un bibliotecario, Jefe de la Sección de *Gestión de la Colección*.
- Se lleva un control exhaustivo de los pagos a proveedores con las unidades administrativas correspondientes de la Universidad (intervención, presupuesto, pagaduría, etc.).

La BUS dispone de diferentes fuentes de financiación:

- La Universidad asigna anualmente una cantidad para mantener todas sus necesidades, destacando las partidas asignadas a material bibliográfico y documental, Plan Tecnológico, material fungible y equipamiento de Bibliotecas.
- Se cuenta también con incorporaciones al presupuesto provenientes de servicios generales de investigación y de facultades y departamentos para incrementar el presupuesto que, desde la Biblioteca, se les ha asignado para la compra de material bibliográfico y documental.
- Por último, se reciben subvenciones externas que proceden, unas de proyectos de investigación al margen del Plan Propio de Investigación de la Universidad y otras del CBUA.
- El baremo de reparto presupuestario a bibliotecas de Centro y Departamentos tiene en cuenta variables tales como número de alumnos, número de profesores, precio medio del libro, número de titulaciones y grupos de investigación. Un desajuste en la ejecución del presupuesto asignado podría significar cierta inadecuación entre la cifra asignada y las necesidades de la unidad correspondiente, lo que conlleva una modificación de los criterios de aplicación del baremo al año siguiente.

DESPLIEGUE

La *Memoria Presupuestaria* es anual, incluyendo todos los Ingresos y Gastos de la BUS. A modo indicativo, el pasado año 2008 el Presupuesto ascendió a 4.722.692,66 €.

La Distribución General aproximada de algunos de los gastos más importantes en 2008 fue la siguiente:

Publicaciones periódicas	28%
Recursos e CBUA	20%

Monografías	35%
Plan Tecnológico	11%

El nivel de ejecución presupuestaria es del 100%.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Disponemos de una información completa, detallada y *on line* de la ejecución de los gastos, con su asignación a la partida presupuestaria correspondiente. Muchos son los Indicadores que expresamos en términos económicos y que resultan relevantes para este Enfoque, siendo de destacar la evolución de las inversiones en material bibliográfico, con un incremento del 46,54% en los últimos cinco años.

	2004	2005	2006	2007	2008
Inversiones en Material Bibliográfico	3.395.932	3.787.527	4.262.180	4.729.122	4.976.460

Tres veces al año se realiza un seguimiento de la ejecución del presupuesto y anualmente se elabora un informe sobre el estado de liquidación del mismo.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Gestión Económico Financiera de la US	Todas las Unidades de la US	A nivel de US
Planificación Estratégica	2C	2C

SC4C.- *Gestión de los edificios, equipos y materiales*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Expurgo en la Gestión de la Colección.

El *Expurgo* forma parte del Proceso de *Gestión de la Colección*, vinculándose estrechamente a su desarrollo y mantenimiento. Surge ante la necesidad de contrarrestar la continua entrada de fondos en la colección, evitando que los documentos de nulo o escaso uso entorpezcan el acceso directo y/o la búsqueda de la información, además de la limitación espacial. La BUS tiene una *Política de Expurgo*, que lleva a la retirada de los fondos no relevantes para las directrices de la Biblioteca, con el fin de ofrecer una colección actualizada y de calidad acorde con las necesidades reales de información de nuestros Clientes, y con la coherencia interna de la misma.

La *Política de Expurgo* de la BUS se define documentalmente como parte integrante del *Sistema de Gestión de la Colección*. Nuestra *Política de Expurgo* incluye:

- Objetivos y Alcance del Expurgo.
- Criterios de Expurgo.
- Responsabilidades.
- Periodicidad.
- Destino del Expurgo.
- Procedimiento de Expurgo.
- Evaluación del Expurgo.

Como Anexo de nuestra *Política de Expurgo*, para facilitar la Tarea de nuestras Bibliotecas, se incluye una Tabla en la que se indica para cada una de las *Necesidades del Expurgo*, sus *Objetivos*, y las *Tareas* a realizar.

Nuestra *Política de Expurgo*, incluye en los *Criterios de Expurgo*, los Criterios Objetivos, Subjetivos y Materiales, para la selección de los materiales susceptibles de Expurgo.

Nuestra *Política de Expurgo*, incluye en el *Procedimiento de Expurgo*, los enfoques para: Donación o reciclaje; Reubicación; y Encuadernación, reparación o sustitución.

DESPLIEGUE

La *Política de Expurgo* de la BUS es de aplicación a todas nuestras Bibliotecas, estableciéndose tareas anuales y diarias para la realización del Expurgo.

Para hacernos una idea del alcance de la *Política de Expurgo*, apuntar que entre 2001 y 2005, de los *Documentos Prestables* (del orden del 60% de una Colección de más de un millón), hubo más de trescientos mil Documentos que nunca se prestaron, lo que supone más de la mitad de los mismos.

Hasta 2007, y desde que disponemos de datos al respecto, se expurgaron 7.192 ejemplares, y en 2008 se expurgaron 4.400 ejemplares, entre todas las Bibliotecas de la BUS.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La *Política de Expurgo* de la BUS define los siguientes Indicadores para la Evaluación del Expurgo: Tasa de eliminación: relación entre el nº de documentos retirados y el total de la colección; Porcentaje de documentos expurgados con respecto al de donaciones y canje; Destino de los fondos: nº y porcentaje de cada uno; Relación entre la cifra de adquisiciones y la de eliminaciones; Criterios utilizados y causas de la eliminación: nº y porcentaje de cada uno; Materias más expurgadas; Metros lineales antes y después del expurgo y su porcentaje.

	2007	2008	2009
Nº documentos expurgados	7.191	4.400	6.131
Tasa de eliminación	0,48 %	0,39 %	pte
Documentos expurgados/Documentos adquiridos	16,42 %	9,47 %	13,06 %
Metros lineales expurgados	0,40 %	0,24 %	pte

La *Política de Expurgo* de la BUS se define documentalmente en mayo de 2007, habiendo sido formalmente revisada en mayo de 2009. Las principales mejoras de esta revisión fueron: información nueva sobre qué cambios se deben hacer en un bibliográfico a la hora de eliminar un registro de fondo cuando hay más de una ubicación que contenga la misma revista, y se incluyó qué información debe indicarse en la nota interna del registro de fondos cuando se expurga una parte del fondo de la revista y no la totalidad de la misma.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Programa General de Gest. y Des. de Colecciones	10 Enfoques, Políticas, etc.	Múltiples revisiones
Mantenimiento de la Infraestructura	Edificios, instalaciones, equipos	Múltiples revisiones
Gestión Ambiental	Consumos y Residuos	Mejoras electricidad y papel
Gestión de la Seguridad de los Activos	Edificios, instalaciones, equipos	Múltiples revisiones

SC4D.- *Gestión de la tecnología*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Plan Tecnológico de la BUS.

A través del *Plan Tecnológico*, la BUS fija los objetivos, las estrategias y la orientación general para potenciar las *Tecnologías de la Información y la Comunicación* (TICs) aplicadas a la Biblioteca. El objetivo del *Plan Tecnológico* es asegurar el nivel tecnológico de la BUS, para que pueda hacer frente a los retos externos y cumplir su *Misión* como *Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación* (5C).

El *Plan Tecnológico* de la BUS, se alinea con nuestro *Plan Estratégico* (2C) a través de *Objetivos Estratégicos* y Acciones Transversales a sus cuatro *Líneas Estratégicas* (Apéndice).

El *Plan Tecnológico* contempla distintas líneas de actuación, encaminadas a la promoción y desarrollo de las TICs, satisfaciendo las nuevas necesidades y expectativas de la *Comunidad Universitaria*, respecto al acceso a los recursos electrónicos ofrecidos por la BUS.

El *Plan Tecnológico* de la BUS incluye los Proyectos ejecutados, las Adquisiciones de Equipamiento, Conclusiones y Desarrollos Futuros.

El equipamiento informático se gestiona de manera centralizada mediante un inventario detallado y actualizado en *dotProject* (5B), que incluye también la resolución de incidencias mediante un sistema de *tickets*. Este equipamiento abarca tanto a los equipos de uso público como a los de trabajo del personal.

El nivel tecnológico de los equipos de trabajo es muy alto, hasta el extremo que podría afirmarse que es un referente para otras Unidades de la Universidad. Los equipos de uso público son también de un nivel tecnológico alto. Respecto a los servidores, doce de ellos están físicamente en la *Biblioteca General* y son mantenidos por personal de la Biblioteca, y cuatro están alojados en el SIC (Servicio de Informática y Comunicaciones de la US).

DESPLIEGUE

La Biblioteca cuenta con un *Plan Tecnológico* desde 2005, en el que se tienen en cuenta: organización, configuración, funcionamiento y renovación.

El presupuesto de la Biblioteca cuenta con una importante partida en capítulo VI para inversiones en equipamiento informático que, en los últimos años representa del orden del 5% del total del presupuesto. (4B)

La implementación del *Plan Tecnológico* en 2008 supuso la modernización del 15% de los servidores, el 28% de los PC de trabajo, el 24% de los PC de uso público y el 30% de impresoras y escáneres. Además, se amplió un 22% los PC de uso público y un 43% los portátiles para préstamo.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El sistema de *tickets* para la gestión de incidencias proporciona los datos relativos al rendimiento de los equipos.

Muchos de los Indicadores de Equipamiento (6B, 9), lo son de nuestros *Plan Tecnológico*, como por ejemplo el número de: Eq. Inf. Gestión Interna, Eq. Inf. Uso Público, Lectores, Reproductores, etc., Autopréstamo.

	2004	2005	2006	2007	2008
Eq. Inf. Gestión Interna	238	229	237	247	247
Eq. Inf. Uso Público	266	272	299	432	625
Lectores, Reproductores, etc.	219	271	260	260	259
Autopréstamo	12	12	12	12	12

En las Encuestas de Clientes, se realizan diversas preguntas respecto a la Satisfacción y Expectativas de los mismos con el nivel tecnológico de la BUS, y su funcionamiento, lo que supone una evaluación directa del *Plan Tecnológico* y de su eficacia. (6A)

		2006	2007	2008	2009
Equipamiento moderno que me permite un acceso fácil a la información que necesito	Deseado	8,26	8,33	8,13	8,17
	Observado	5,78	6,41	6,44	6,62

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Gestión centralizada del equipamiento informático	Más de mil equipos	Mantenimiento, incidencias, etc.
Sistema integrado de gestión de la Biblioteca	Innopac Millennium 2007	Múltiples revisiones
Centro de Rec. Aprendizaje e Investigación (CRAI)	5C	5C
Servicios Esp. para Personas con Discapacidad	5E	5E
Servicio de Informática y Comunicaciones de la US	A nivel de US	Propias

SC4E.- *Gestión de la información y del conocimiento*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Intrabus, la *intranet* de la BUS.

La misión de la *Intrabus* es ser un espacio virtual compartido por todo el personal, donde se integra toda la información de y sobre la BUS, con la finalidad de mejorar la *Gestión*, y la *Comunicación Interna* (3D).

Los objetivos de la *Intrabus* son:

- Unificar y homogeneizar criterios.
- Asegurar la actualización permanente de la información.
- Facilitar la comprensión del funcionamiento de la Biblioteca.
- Mejorar la prestación de los servicios y los procesos de trabajo internos.
- Potenciar los canales de comunicación interna.

La *Intrabus* se compone de diez ámbitos de trabajo en torno a las cuales gira la navegación del portal y un conjunto de herramientas de trabajo en grupo que gestiona el programa *dotProject* (5B). Los ámbitos son:

- Procesos técnicos - Servicios - Millenium - Infraestructura - Gestión económica
- Biblioteca digital - Difusión - RR.HH. - Planificación y organización - Unidades

Los ámbitos temáticos se dividen en temas y éstos, en subtemas. Cada uno de éstos tiene un responsable. Los principales temas son:

- Recursos-e, Fondo Antiguo y Portal Web dentro de la Biblioteca Digital.
- Adquisiciones, Catalogación y Mantenimiento de la colección dentro de Procesos Técnicos.
- Formación de usuarios, GxM, Material didáctico, Repositorio institucional, Préstamo y Préstamo Interbibliotecario dentro del ámbito Servicios.

El acceso a la Intrabus se realiza de manera abierta desde la BUS, y mediante usuario y contraseña desde fuera.

El mantenimiento y actualización de la *Intrabus* es tarea del responsable de la *Intrabus*, con la ayuda de los Responsables de cada uno de los ámbitos temáticos. Periódicamente el Responsable de la *Intrabus* revisa los enlaces rotos y, envía a los Responsables de los ámbitos de trabajo la relación de enlaces que debe modificar.

La Gestión de la *Intrabus* se apoya en las siguientes herramientas:

- Gestor de contenidos: ximDEX.
- Programa de herramientas de trabajo en grupo: DotProject. (5B)
- Foro sobre la Intrabus.
- Programa de mensajería instantánea: MSN Messenger.

La *Intrabus* tiene definido y documentado su “Mapa de estilos (css) y accesibilidad”.

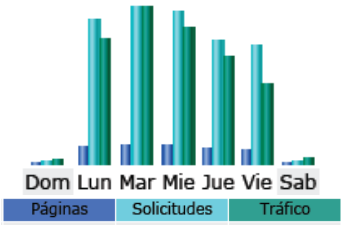
DESPLIEGUE

Todas las Personas de la BUS tienen acceso a la Intrabus. Existen 24 ámbitos temáticos, con sus correspondientes Responsables.

Para ilustrar el uso de la Intrabus, comentar que durante el año 2008 se recibieron más de dos millones de solicitudes, correspondientes a más de 18.000 visitas.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El uso de la Intrabus posee diversos Indicadores relevantes del cumplimiento de la Misión de la misma, entre los que podemos destacar: Visitantes distintos, Nº de visitas, Páginas, Solicitudes, Tráfico, duración de la Visita, etc.



Los datos se segmentan por meses, días, días de la semana, horas del día.

Las estadísticas son diarias, aunque se analizan mensualmente, totalizándose anualmente. Los valores de dichos Indicadores se encuentran en el tema “Datos y análisis estadísticos” del ámbito “Planificación y Organización”.

Para evaluar la formación impartida para la implantación de la *Intrabus*, se realizó una encuesta sobre el *Curso de la Intrabus* impartido en los distintos Centros.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Gestión de la Información y del Conocimiento	Sistemas de Información	Múltiples mejoras
Página Web de la BUS	Central y cada Biblioteca	Diversas revisiones
Gestión de la Formación	3B	3B
Jornadas de Buenas Prácticas y Gest. Conocimiento	1D	1D

C5.- CRITERIO 5: Procesos.

La BUS ha diseñado sus Procesos y los ha modelizado en el *Sistema de Gestión por Procesos* (5A), en el que se han identificado los mismos y sus interrelaciones, dando lugar al *Mapa de Procesos*, que incluye todos los necesarios para llevar a cabo nuestra *Política y Estrategia*, categorizados en *Estratégicos*, *Clave* y de *Apoyo*. En el *Mapa de Procesos* identificamos las interfases internas existentes entre los mismos, así como las externas con nuestros *Grupos de Interés*. En nuestro SGP se desarrolla, para cada Proceso, información relevante para la gestión del mismo, incluyendo diagrama de flujo, e información descriptiva del proceso (Ficha de Proceso), contemplando los Indicadores necesarios para la toma de decisiones, así como las Funciones y Responsabilidades asociadas a la *Gestión del Proceso* y a sus actividades.

La BUS ha implantado Sistemas de Gestión normalizados para la estandarización y apoyo del SGP, habiendo adoptado algunos de los requisitos de la norma ISO 9001, *Carta de Servicios* (5D), y los requisitos de los *Sistemas de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales* (PRL). Nuestros Líderes prestan especial atención a la *Mejora del Sistema de Gestión* (1B), habiendo adoptado Modelos mundialmente reconocidos.

La BUS ha desarrollado un *Cuadro de Mando* compatible con los Indicadores establecidos para los Procesos del SGP, sobre los que se establecen Objetivos de manera integrada con el *Despliegue de Objetivos* a Personas y Equipos (2D). La medición periódica de los Indicadores nos permite evaluar el grado de cumplimiento de los Objetivos, y al estar éstos alineados con nuestros *Objetivos Estratégicos* (2C, Apéndice), evaluar la eficacia del SGP.

La *Mejora de Procesos* la llevamos a cabo a través de diversos enfoques, entre los que destacan los *Proyectos de Mejora* (5B), Gestión del Cambio (1E), las actividades de *Mejora del Sistema de Gestión* (1B), *Benchmaking*, *Planificación Estratégica* (2C), *Despliegue de Objetivos* (2D), *Cuadro de Mando*, etc. Estos enfoques incluyen mecanismos para la identificación y priorización de oportunidades de mejora, el fomento de la innovación y creatividad, y la comunicación y formación a los *Grupos de Interés* implicados y/o afectados, en especial a Clientes y Personas de la BUS.

La BUS desarrolla sus Productos y Servicios basándose en información relevante de las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus *Grupos de Interés*. La información de la US y sus “propietarios” la recibimos a través del *Programa de Gobierno del Rector*, el *Plan Estratégico de la US*, y el *Contrato Programa de la US*, principalmente. La información de Clientes la recibimos a través de múltiples mecanismos de interacción con los mismos (2A), entre los que destacamos las *Encuestas de Clientes* y el *Servicio Pregunte al Bibliotecario*. La información de nuestras Personas procede principalmente de nuestras actividades de Liderazgo (1), la *Gestión de los Objetivos Estratégicos* (2C), el *Despliegue de Objetivos* (2D), los *Sistemas de Participación Interna* (3C), y las Encuestas de Clima (7A). La información más relevante de nuestros Aliados procede de los mismos, en especial de REBIUN (4A). La información del mercado y la tecnología la obtenemos principalmente a través de nuestros Proveedores, REBIUN (4A), de los *Informes de Temas Clave para el Plan Estratégico* (2B), y de la *Publicidad y Marketing* (1C).

Los Productos y Servicios, juntos con los compromisos de la BUS respecto a los mismos, se incluyen en nuestra *Carta de Servicios* (5D).

Nuestros Procesos Clave están fuertemente estandarizados, disponiendo de los siguientes Manuales de Procedimiento: Compras, Proceso Técnico, Mantenimiento de la Colección, Préstamo Interbibliotecario, Préstamo, Sistema Millenium

La BUS realiza la puesta en valor de sus Productos y Servicios a través de canales de comunicación *ad hoc*, tales como la página web, Carta de Servicios, pantallas informativas, etc. La prestación de los Servicios se lleva a cabo de manera planificada y estandarizada, siguiendo los métodos descritos en diagramas de flujo, procedimientos, y Sistemas Informáticos de apoyo a la prestación de los Servicios.

La BUS lleva a cabo un seguimiento y análisis de las quejas y reclamaciones recibidas, a través de la web, o por cualquier otra vía de entrada prevista o no.

Acabamos de realizar nuestra cuarta *Encuesta de Satisfacción de Clientes* (6A), siguiendo el Enfoque establecido para la Identificación necesidades y expectativas de Clientes (2A).

La BUS asesora a sus Clientes sobre el uso responsable de sus productos en todo aquello que resulta de aplicación relevante para los mismos: gestión de residuos, conducta en el uso de Sistemas de Información, normas de utilización de recursos compartidos, datos personales y propiedad intelectual, etc.

SC5A.- *Diseño y gestión sistemática de los Procesos*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Sistema de Gestión por Procesos (SGP).

El *Sistema de Gestión por Procesos* (SGP) de la BUS incluye la identificación, el diseño, la estandarización y la medición de todos los Procesos. Su información más relevante la hemos agrupado en el *Manual de Procesos*. La identificación de Procesos, y su interacción, se plasman en el *Mapa de Procesos* (ver Apéndice).

El diseño de los procesos se ha realizado partiendo de las necesidades y expectativas de los *Grupos de Interés*, y se plasma, en su primer nivel de detalle, en la *Ficha de Proceso*. La *Ficha de Proceso* incluye para cada uno de los Procesos identificados: Propietario, Misión, Entidades Vinculadas, Normativa, Registros y Formatos, Alcance, Entradas y Proveedores, Clientes y Salidas, e Indicadores (Incluyendo su Definición, Responsable de Medición, Periodicidad y Responsable de Seguimiento). Las interrelaciones con los *Grupos de Interés* se identifican y gestionan como entradas y/o salidas de los distintos Procesos, estando a su vez identificadas como "Entidades Vinculadas" en la Ficha de Proceso.

La estandarización de los Procesos incluye procedimientos y/o diagramas de flujo de las actividades incluidas en cada Proceso. La estandarización de Procesos tiene como objetivo conseguir la estabilidad en los resultados de los mismos. De esta forma, ante entradas del proceso controladas, manteniendo las actividades estandarizadas, pretendemos conseguir salidas estables de nuestros Procesos.

La medición de los Procesos la realizamos mediante la definición de *Indicadores de Proceso* para los mismos, de manera que para cada Indicador se establece su correspondiente *Ficha de Indicador*, en la que se incluye: Definición, Forma de Cálculo, Fuentes de Información, Responsable de Seguimiento, Responsable de Medición, y Periodicidad. La medición de los Procesos tiene como objetivos la comprobación de la estabilidad de sus salidas, el conocimiento de los resultados conseguidos, y la toma de decisiones de gestión (y de mejora) de los Procesos en base a datos.

DESPLIEGUE

El SGP se aplica a todos los Procesos de la BUS: Procesos Estratégicos (3), Clave (2 macroProcesos y 5 Procesos) y de Apoyo (4), incluyendo la totalidad de las Actividades que se llevan a cabo en la BUS en todos los ámbitos de la gestión.

Desde el punto de vista de los *Grupos de Interés*, el SGP incluye las interrelaciones con todos ellos, así como mediciones de su satisfacción incluidos entre los Indicadores de aquellos Procesos que interaccionan directamente con dichos *Grupos de Interés*.

Desde el punto de vista de las Personas de la BUS, el SGP es de aplicación a todos los Servicios, Secciones, Unidades y Bibliotecas, y, por tanto, Personas la BUS.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El SGP se diseñó en 2008, incluyéndose como *Objetivo Estratégico* del *Plan Estratégico* 2008-2010 (2C, Apéndice).

La principal medición del SGP se realiza en función de su utilidad para la gestión de los *Objetivos Operacionales* (2C) y su consecución. En las revisiones de los *Objetivos Operacionales* se toman decisiones de mejora a nivel de Proceso, ya que son los Procesos los que deben servirnos para materializar nuestra *Política y Estrategia*.

El SGP ha sido evaluado por la US como parte de las Evaluaciones llevadas a cabo en el marco del *Acuerdo Andaluz para el Complemento de Productividad, Mejora y Calidad en los Servicios* (ACPMCS), al ser la Gestión por Procesos un aspecto relevante de los Niveles 1, 2 y 3, ya superados por la BUS.

El SGP es también evaluado profusamente en las Evaluaciones del Sistema de Gestión (1B), ya que al ser un Enfoque fundamental transversal de nuestra Gestión es de aplicación en muchos ámbitos del *Modelo EFQM de Excelencia*.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Mejora del Sistema de Gestión de la BUS	1B	1B
Planificación Estratégica	2C	2C
Despliegue de Objetivos	2D	2D
Gestión de las Acciones de Mejora (dotProject)	5B	5B

SC5B.- *Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Gestión de las Acciones de Mejora (dotProject)

En la BUS disponemos de numerosos Enfoques para la identificación de *Oportunidades de Mejora*: Mejora del Sistema de Gestión de la BUS (1B), Proceso de Planificación Estratégica (2C), Sistemas de Participación Interna (3C), Encuestas de Clientes (2A, 6A), Encuestas de Clima (7A), Gestión de Alianzas y benchmarking (4A), etc.

Todas las *Acciones de Mejora* de los Procesos de la BUS, se gestionan con el soporte de una herramienta informática de gran rendimiento, *dotProject*, que aparece integrada en nuestra *Intrabus* (4E). Todo el personal de la BUS tiene acceso a comprobar el desarrollo de cada una de las Acciones, y sólo la persona que figura como *Responsable* puede hacer modificaciones.

dotProject permite gestionar las *Acciones de Mejora* de una manera ágil, clara y participativa, ya que cada responsable define el objetivo, fija las tareas, establece el calendario y refleja los nombres de cada una de las Personas que van a participar. Igualmente, la aplicación permite hacer *diagramas de Gantt* que facilitan en gran medida la tarea de planificación del responsable y aplicar diferentes filtros que ayudan a hacer el seguimiento.

Para asegurar la integración de las *Acciones de Mejora* con nuestra *Política y Estrategia* (2C, Apéndice), todas las Acciones deben estar asignadas a alguno de los *Objetivos Estratégicos* de nuestro *Plan Estratégico*. Para facilitar la integración anterior y visualizarla en *dotProject*, cada Acción tiene un color asignado en función de su contribución a una u otra de nuestras *Líneas Estratégicas*.

dotProject lo constituyen un conjunto de herramientas de *Trabajo en Equipo* donde la colaboración es la lógica de trabajo. Con esta premisa *dotProject* mejora y favorece el uso compartido y la coordinación de la información y posibilita que los usuarios participen y colaboren en los proyectos y que, además, informen de sus progresos. En este marco de colaboración, *dotProject*:

- Mejora la coordinación entre Equipos y usuarios a través de notificaciones automatizadas.
- Permite almacenar, vincular y compartir de forma central información como documentos, problemas y riesgos relacionados con los planes de proyecto.
- Mejora los procesos de gestión de proyectos al establecer estándares y prácticas recomendadas.

dotProject cuenta, además, con otras funcionalidades que contribuyen a la participación y facilitan el trabajo en grupo: calendario compartido, foros, *tickets* para gestión de incidencias, inventario de equipamiento informático, encuestas, etc.

DESPLIEGUE

Todas las *Acciones de Mejora* de la BUS se implementan en *dotProject*, a la vez que se alinean con nuestra *Planificación Estratégica*.

En el ejercicio 2009 se han gestionado más de 70 *Acciones de Mejora* a través de *dotProject*.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Este Enfoque es en si mismo un Enfoque de Mejora, por lo que incluye un proceso completo de evaluación y revisión de diversos enfoques.

El propio proceso de *Gestión de las Acciones de Mejora* se evalúa a través del seguimiento del grado de consecución anual de los *Objetivos Operacionales*. En el mismo proceso de *Gestión de las Acciones de Mejora* hemos incluido algunas mejoras fruto de la experiencia y del uso del mismo, como por ejemplo la obligatoriedad de alinear todas las *Acciones de Mejora* con algún *Objetivo Estratégico* de nuestro *Plan Estratégico*.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Mejora del Sistema de Gestión de la BUS	1B	1B
Jornadas de Buenas Prácticas y Gest. Conocimiento	1D	1D
Gestión de la Formación	3B	3B
Participación Interna	3C	3C
Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN)	4A	4A
Intrabus, la intranet de la BUS	4E	4E
Gestión de la Información y del Conocimiento	Sistemas de Información	Múltiples mejoras
Sistema de Gestión por Procesos	5A	5A

SC5C.- *Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).

Como fruto principalmente de nuestro Enfoque al Cliente (2A) y de nuestra Política de *benchmarking* y Alianzas (4A), en la BUS venimos desde 2002 desarrollando el concepto de CRAI, como Producto y Servicio innovador e integrador de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros Clientes, de manera alineada con las necesidades del nuevo *Espacio Europeo de Educación Superior*, y por tanto de forma integrada con nuestra *Política y Estrategia* (2C, Apéndice).

Desde el *Grupo de Trabajo* de la Línea 1 del *Plan Estratégico de REBIUN*, al que pertenece nuestra Directora (4A), se organizan las *Jornadas CRAI*, de las que en 2009 se celebró su edición VII, y la BUS participó con nuestra Directora en el *Comité Científico*, y una ponencia acerca de CI (1E).

El concepto de CRAI se fundamenta en la creación de Entornos dinámicos en los que se integran todos los Servicios que dan soporte al aprendizaje y la investigación, relacionados con el mundo de la información y las nuevas tecnologías (4D). La esencia del CRAI incluye, entre otros, conceptos como: amplitud, flexibilidad, TI, autoservicio, autoayuda, colaboración, trabajo en red, soporte profesional, apertura, etc.

Los objetivos principales del concepto CRAI son: elevar el nivel de formación de la Comunidad Universitaria, elevar el nivel de la Calidad de la Universidad, Fomentar la Investigación, Integrar el mundo de la Empresa y a la Sociedad en general, generar y difundir nuevos conocimientos, etc. La generación de conocimiento y su transmisión real y rápida a la comunidad son principios que guían los objetivos de los CRAI.

DESPLIEGUE

En la actualidad en la BUS gestionamos los Proyectos CRAI de *El Prado de San Sebastián*, CRAI científico, Arquitectura, Humanidades, y Ciencias de la Educación.

El grado de avance de los mismos es actualmente diverso, destacando a este respecto que está terminado el CRAI de Derecho y Ciencias del Trabajo, el CRAI de Ciencias de la Educación está en la fase final de las obras y se inaugurará en primavera, en *El Prado de San Sebastián* las obras están paralizadas de momento, a la espera de una resolución judicial, para el CRAI científico se ha presentado el proyecto arquitectónico básico y se planifica iniciar las obras en verano, y el proyecto del CRAI de Arquitectura se está remodelando.

Con independencia de los proyectos anteriores, desde que se inició el cambio de modelo de la Biblioteca Universitaria al CRAI, todos los servicios y actuaciones de la BUS se han orientado a este modelo, lo que ha supuesto un esfuerzo importante en la formación del personal y la incorporación a la Biblioteca de personas con perfiles diferentes al bibliotecario, especialmente informáticos.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

En la primera *Jornada de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento* (1D), una de las Presentaciones fue "Un CRAI inglés tipo: la visita a la Universidad de Middelsex", actividad de *benchmarking* de la que obtuvimos valiosa información para el aprendizaje y la mejora.

Por su naturaleza, con el CRAI se crea un nuevo servicio con carácter transversal, integrador, concentrador, cuya dinámica puede ser mucho más productiva para la comunidad universitaria en particular, y la sociedad en general, que la suma de todos los servicios considerados de forma individual.

Algunas de las preguntas de nuestras Encuestas de Clientes (2A, 6A), nos sirven para medir en qué medida nuestros clientes necesitan y están satisfechos con los aspectos propios del concepto CRAI. Igual ocurre con algunos de nuestros Indicadores de proceso Clave (6B, 9). Mostramos algunos ejemplos a continuación.

	2006	2007	2008	2009
Espacio para aprendizaje y estudio en grupo	3,92	4,50	4,98	5,18
Un refugio para el estudio, el aprendizaje y la investigación	5,04	5,58	5,73	5,88

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Publicidad y Marketing	1C	1C
Identificación necesidades y expectativas de Clientes	2A	2A
Informes de Temas Clave para el PE	2B	2B
Programa Gral de Gest. y Desarrollo de Colecciones	10 Enfoques, Políticas, etc.	Múltiples revisiones
Plan Tecnológico de la BUS	4D	4D

SC5D.- *Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Carta de Servicios

Tal y como se indica en nuestra *Carta de Servicios*, "La Carta de Servicios de Biblioteca de la Universidad de Sevilla tiene como propósito facilitar a las personas usuarias la obtención de información relativa a los servicios que presta, compromisos de calidad, mecanismos de participación activa, y otros datos de interés que redunden en la mejora sistemática del servicio para los clientes y personas usuarias de éste. Como consecuencia de lo anterior, los responsables adoptarán las medidas necesarias para garantizar que el contenido de la presente Carta sea aplicado por todas las personas de Biblioteca".

La BUS ha elaborado y publicado su Carta de Servicios (Apéndice) siguiendo las directrices de la US y de la *Junta de Andalucía* al respecto (RD 1259/1999), y considerando las indicaciones de la norma UNE 93200:2008.

El primer borrador de la *Carta de Servicios* de la BUS fue incluido en la plataforma informática Ágora, habilitada por la *Junta de Andalucía* a tales efectos, siendo revisado por la *Comisión Técnica* designada por la US, que emitió el correspondiente informe aportando las sugerencias de mejora observadas.

Tras la consideración de las sugerencias de mejora indicadas anteriormente, se ha publicado la primera edición de nuestra Carta de Servicios (octubre de 2007), que se encuentra actualmente en vigor.

El contenido de nuestra *Carta de Servicios* es: Datos Identificativos, Servicios Prestados, Derechos de las personas usuarias de los servicios, Quejas, sugerencias y reclamaciones, Direcciones y formas de acceso, Compromisos de calidad, e Indicadores.

La parte central de nuestra *Carta de Servicios* la constituye el Catálogo de Servicios y los Compromisos de Calidad que se establecen (Apéndices).

Los *Compromisos de Calidad* incluidos en la *Carta de Servicios* están integrados con el *Plan Estratégico* de la BUS (2C), con el *Despliegue de Objetivos* (2D), con los Indicadores de la BUS, y con el *Sistema de Gestión por Procesos* (5A), al estar dichos Compromisos establecidos, además, como Objetivos en las herramientas de gestión mencionadas.

La *Carta de Servicios* se difunde entre todos nuestros Grupos de Interés a través de su publicación en nuestra página web, díptico de la Carta de Servicios, presentaciones de nuestros Líderes (1C), etc. Actualmente, nuestra *Carta de Servicios* está en proceso de Certificación, a través de la aplicación Ágora, por parte de la Junta de Andalucía.

DESPLIEGUE

Desde el punto de vista de los Servicios, en la *Carta de Servicios* se incluyen todos los Servicios de la BUS.

La difusión de la *Carta de Servicios* se realiza a todos nuestros *Grupos de Interés*, y, en especial, a todos nuestros Clientes y Personas.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los Compromisos de la *Carta de Servicios* se evalúan a través de los indicadores de rendimiento y medidas de percepción que realizamos, básicamente en lo que a nuestros Clientes se refiere. La *Carta de Servicios* en su conjunto, ha sido evaluada por la *Comisión Técnica* designada por la US, cuyas sugerencias han sido incluidas.

La *Carta de Servicios* ha sido evaluada por la US como parte de las Evaluaciones llevadas a cabo en el marco del ACPMCS, al ser ésta un aspecto incluido en el Nivel 3, ya superado por la BUS. (Apéndice)

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Gestión de Adquisiciones	100% del presupuesto	Indicadores de Proceso
Proceso Técnico y Normalización	> 95% documentos procesados	Indicadores de Proceso
Orientación e información bibliográfica	> 95% consultas OK	Indicadores de Proceso
Circulación y préstamo	> 9 prestamos / usuario potenc.	Indicadores de Proceso
Formación de usuarios y ALFIN (CI)	> 10.000 sesiones introductorias	Indicadores de Proceso
Sistema de Gestión por Procesos	5A	5A

SC5E.- *Gestión y mejora de las relaciones con los Clientes*.

ENFOQUE PRINCIPAL: Servicios Especiales para Personas con Discapacidad.

Nuestro Enfoque para la *Atención a Personas con Discapacidad* se fundamenta en un estudio llevado a cabo en 2007 entre las Bibliotecas de la BUS en el que incluía, tanto el estado de las instalaciones existentes para estos fines, como la evaluación de distintas posibilidades para mejorar la atención en este aspecto.

Como consecuencia de lo anterior, la BUS pone en funcionamiento un conjunto de servicios personalizados para personas con discapacidad que les faciliten el acceso a la información. Estos servicios incluyen:

- Servicios especiales de sala.
    - Puestos Informáticos especiales.
    - Servicios de Búsqueda y entrega de documentos
- Servicios de préstamo.
    - Ampliación del Préstamo Domiciliario.
    - Préstamo a Distancia.
    - Reservas y Renovaciones, “a distancia”.
- Servicio de información bibliográfica especializada.
- Cursos de formación.
    - Cursos personalizados a la carta.
    - Visitas Guiadas.

Respecto a los *Puestos Informáticos Especiales*, para usuarios con baja visión, se han instalado Lupas TV que aumentan considerablemente el tamaño de los documentos en tinta; programas magnificadores de imagen capaces no sólo de amplificar la imagen de 2 a 36 veces sino de seleccionar la zona de la pantalla que se quiere ampliar, consiguiendo un grado de aumento ajustable por el usuario, al igual que los colores del texto, del fondo, etc. Para usuarios ciegos, se han instalado programas sintetizadores de voz JAWS, capaces de “leer en voz alta” el texto que aparece en el monitor del ordenador. Asimismo, se han instalado programas *Open Book* que permiten “leer en voz alta”, libros, documentos en papel, así como archivos provenientes de Disquetes, CD Rom, DVD’s, etc.

Nuestro Enfoque para la Prestación de estos Servicios incluye la edición de consejos básicos acerca de “Cómo recibir a usuarios con discapacidad en la biblioteca”, Carteles Informativos, Manuales de uso de los Programas para Personas con discapacidad visual, etc.

DESPLIEGUE

La BUS ofrece 14 puestos informáticos adaptados para personas con necesidades visuales especiales, dotados con un equipamiento y software específico.

Estos Puestos Informáticos cuentan con: PC con Monitor de 22’’ (14), Lupa TV (14), Cascos (14), Escáner (3), Software Magnificador ZoomText (14), Software OpenBook (3), y Software JAWS (3).

Para las personas con discapacidad se amplía el plazo de Préstamo hasta el doble del habitual.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

En las Encuestas de Clientes se realizan algunas preguntas relacionadas con la *accesibilidad* en general, que pudieran considerarse en cierto modo representativas de este Enfoque.

Además utilizamos los siguientes Indicadores: Nº de medidas de sensibilización establecidas, Nº de puestos de lectura creados para discapacitados motores, Nº de puestos informáticos creados para discapacitados visuales.

Como mejora más reciente de este enfoque podemos destacar la ampliación del número de puestos de lectura para discapacitados motores, prevista para 2010, y la participación de personal de la Biblioteca en la mesa que ha elaborado y está poniendo en práctica el *Plan Integral* para personas con algún tipo de discapacidad.

OTROS ENFOQUES DE ESTE SUBCRITERIO	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Identificación necesidades y expectativas de Clientes	2A	2A
Publicidad y Marketing	1C	1C
Programa formación Competencias Informacionales	1E	1E
Carta de Servicios	5D	5D
Orientación e información bibliográfica	> 95% consultas OK	Indicadores de Proceso

RES.- Resumen de los Criterios Resultados.

Algunos de los Resultados que se presentan no han sido, a la fecha, totalizados de manera oficial para el año 2009, por lo que únicamente se presentan hasta 2008. Estarán a disposición de los Evaluadores durante la Visita.

SUBCRITERIO 6A.

Realizamos Encuestas anuales de Satisfacción de Clientes desde 2006. Los Resultados de 2009 han sido francamente favorables, y estamos en fase de análisis para establecer el correspondiente Plan de Mejora.

Las Encuestas las segmentamos por Clientes (Alumnos, PDI, PAS y externos), y por cada una de nuestras 20 Bibliotecas. El índice de respuesta a nuestra encuesta es muy importante, habiendo recibido más de 7.000 respuestas en cada uno de los dos últimos años.

Adicionalmente, para CI (ALFIN), disponemos de los resultados de las encuestas propias de las Actividades de Formación de la US.

SUBCRITERIO 6B.

Disponemos de un conjunto de Indicadores de Rendimiento relevantes de la Satisfacción de nuestros Clientes, que se incluyen en nuestro Cuadro de Mando, Sistema de Gestión por Procesos (5A), y Estudio *REBIUN* (4A), principalmente. Algunos de los mismos se incluyen también entre nuestros Objetivos Estratégicos (2C).

Todos estos Indicadores se segmentan por tipo de Cliente y Servicio, en la medida en que resulte de aplicación.

SUBCRITERIO 7A.

Desde la Dirección de RR.HH. de la US se han realizado dos Encuestas de Clima a todas sus Unidades, incluyendo a la BUS. Disponemos de los resultados para la BUS y a nivel global de la US. La Encuesta consta de 26 preguntas que se agrupan en 11 Atributos de Satisfacción y una pregunta de Satisfacción Global.

SUBCRITERIO 7B.

Desde la Dirección de RR.HH. de la US se manejan diversos Indicadores relevantes de la Satisfacción de nuestras Personas. De estos Indicadores, algunos aparecen segmentados a nivel de Unidad, por lo que son directamente representativos de las Personas de la BUS.

Otros Indicadores son gestionados directamente por la BUS, al ser propios de su actividad.

Otros Indicadores son manejados a nivel de US, y segmentados por otros criterios distintos al de la Unidad a la que pertenece cada Persona. Algunos de estos Indicadores globales aparecen en el Anuario Estadístico de la US.

SUBCRITERIO 8A.

Si bien no realizamos mediciones específicas de la Satisfacción de la Sociedad con la BUS, disponemos de alguna información relevante derivada de la Encuesta de Clima, de la Encuesta de Clientes, y de Información significativa a nivel de US.

SUBCRITERIO 8B.

Disponemos de algunos Indicadores relevantes a nivel de BUS, y de bastante Información a nivel de US, respecto al impacto social de nuestras actividades y resultados.

SUBCRITERIO 9A.

Aunque gran parte de los Resultados Clave de la BUS tienen que ver con sus Clientes, Personas y Sociedad, para no resultar iterativos estos no han sido incluidos de nuevo en este subcriterio.

Los Indicadores presentados en 9A tienen mucho que ver con las mediciones de nuestros Procesos Clave.

Por motivos de confidencialidad y de espacio no incluimos todos los Resultados Económicos de la BUS en la presente Memoria, que estarán a disposición de los Evaluadores durante la Visita.

SUBCRITERIO 9B.

No resulta fácil para las características de nuestro Servicio diferenciar entre los subcriterios 9A y 9B del Modelo EFQM. Hemos presentado en este subcriterio aquellos Indicadores que resultan, en cierto modo, predictivos de los presentados en 9A y que tienen una menor naturaleza “finalista”.

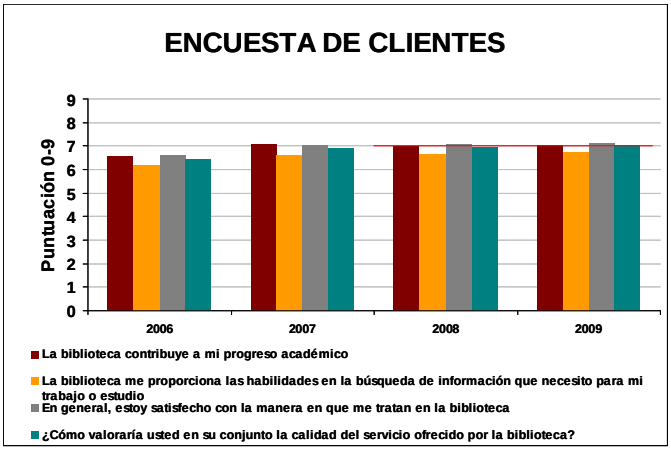
SC6A.- Resultados en los Clientes. *Medidas de Percepción*.

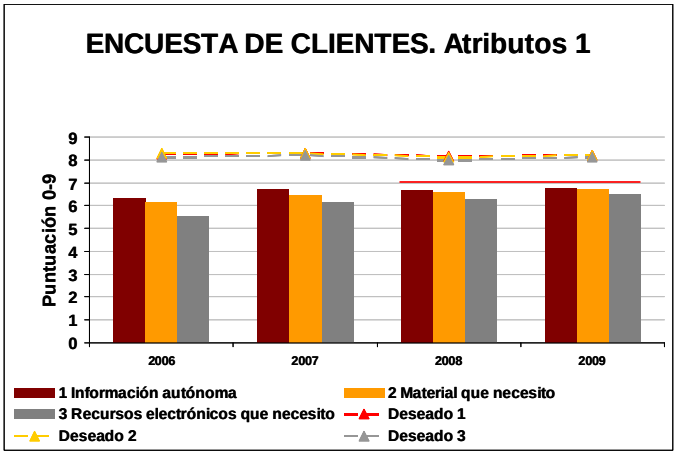
Presentamos a continuación los resultados de nuestras Encuestas de Satisfacción de Clientes.

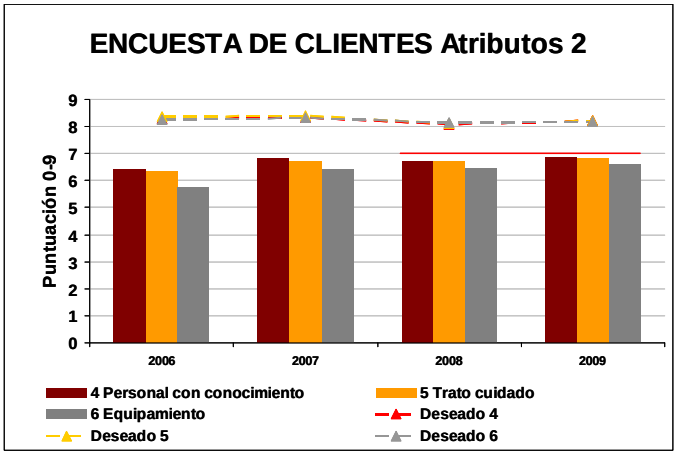
Como podemos observar en los mismos, las tendencias vienen siendo positivas desde 2006, y el cumplimiento del objetivo general (establecido en un valor medio de 7, en una escala de 0 a 9 puntos) es notable.

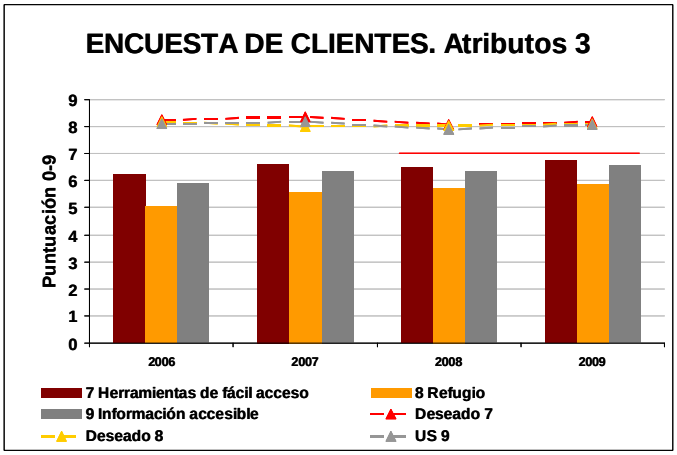
Además del valor alcanzado y del objetivo, presentamos la percepción con respecto al "valor deseado", que lógicamente alcanza valores importantes.

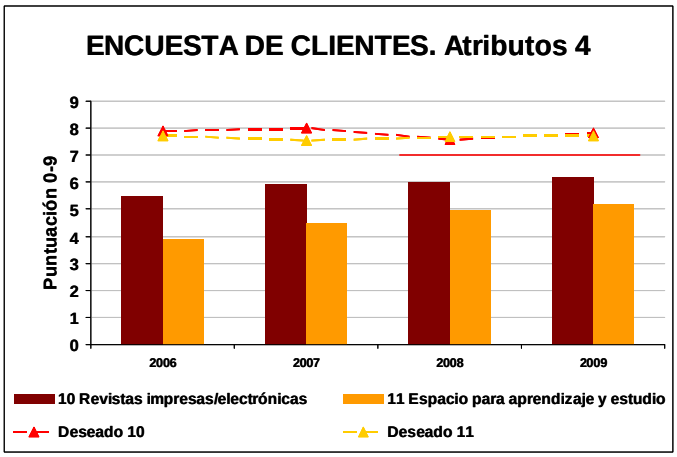
Aunque podemos disponer de comparaciones con otras Unidades de la US, y resultan positivas, su relevancia es discutible al no tratarse de bibliotecas.











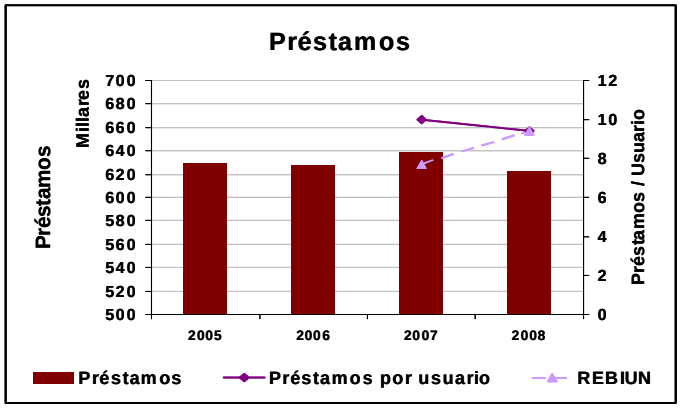
Además de las preguntas anteriores, que segmentamos para su estudio en función del tipo de Cliente (Alumnos, PDI, PAS y externo) y para cada una de nuestras 20 bibliotecas, en la propia Encuesta realizamos otra serie de preguntas que nos ayudan a conocer mejor a nuestros Clientes:

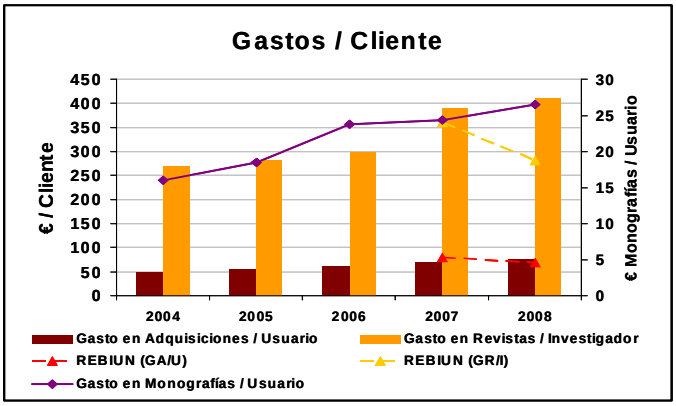
- ¿Con qué frecuencia utiliza usted las instalaciones de la biblioteca?
- ¿Con qué frecuencia accede usted a los recursos de la biblioteca a través de su página web?
- ¿Desde dónde accede con mayor frecuencia a los recursos electrónicos?
- ¿Ha experimentado dificultades de acceso a los recursos electrónicos? Indique las razones
- ¿Con qué frecuencia utiliza usted Yahoo, Google, o portales no bibliotecarios para buscar información?

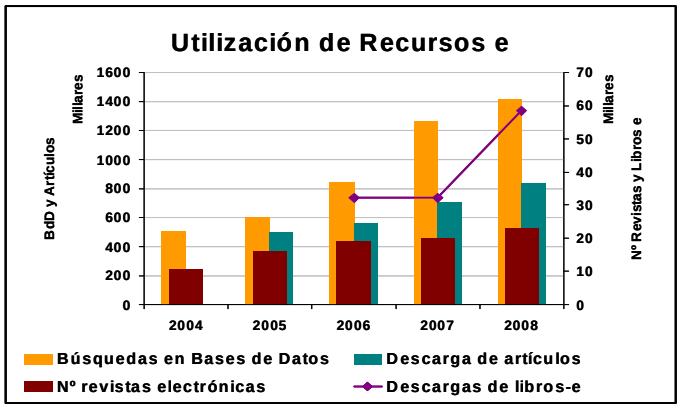
Resultados Adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Encuestas CI (ALFIN)	Por Curso	Positivas	Cumplidos	Favorables con otros cursos US	Enfoques en 1E

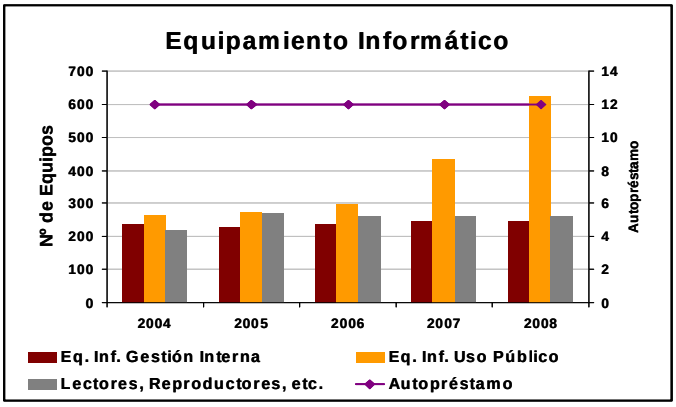
SC6B.- Resultados en los Clientes. *Indicadores de Rendimiento*.

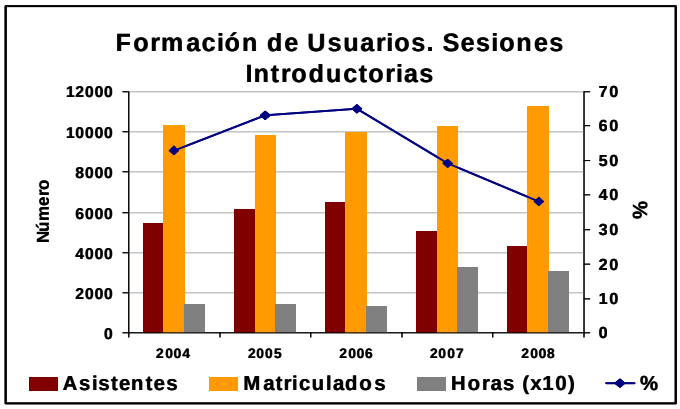
Presentamos a continuación la evolución de los principales Indicadores relevantes de la Satisfacción de nuestros Clientes:

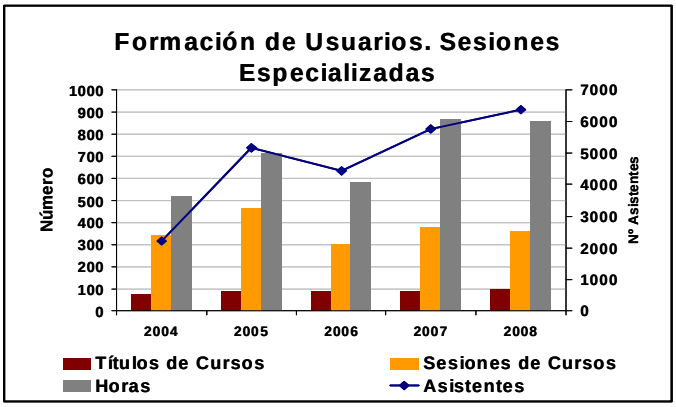


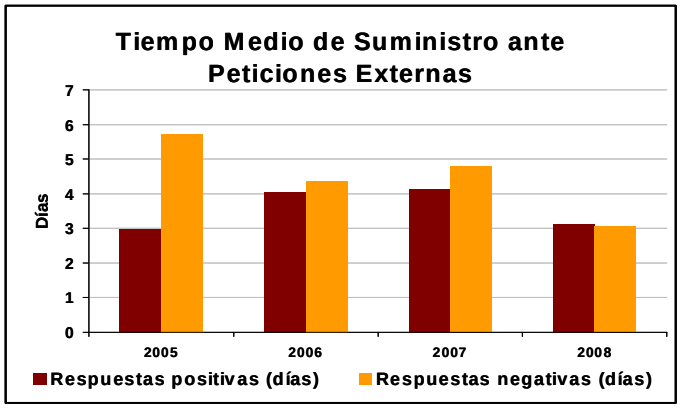


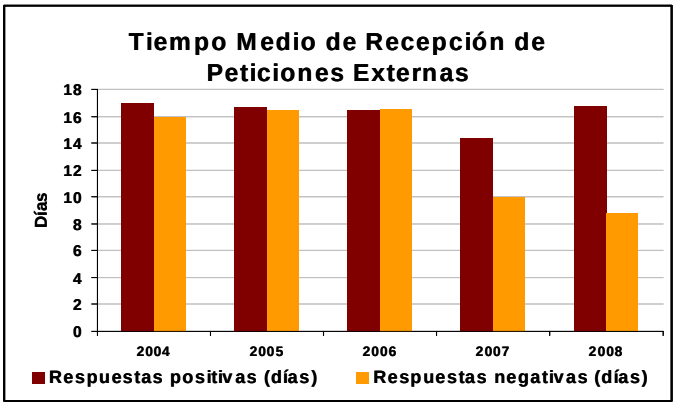






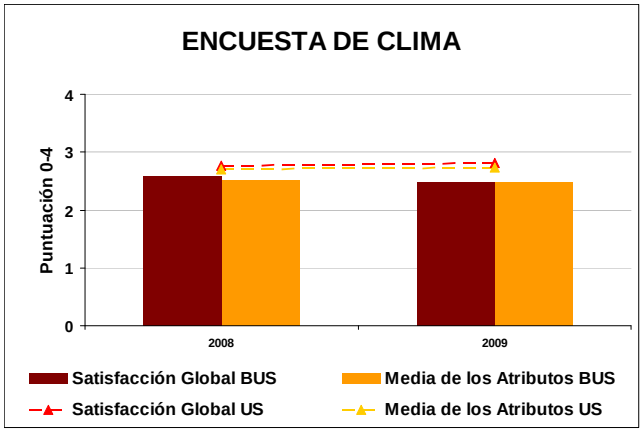






Resultados Adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Indicadores de Proceso	Diversas	Positivas	Cumplidos	REBIUN	Enfoques 1-5

SC7A.- Resultados en las Personas. *Medidas de Percepción*.

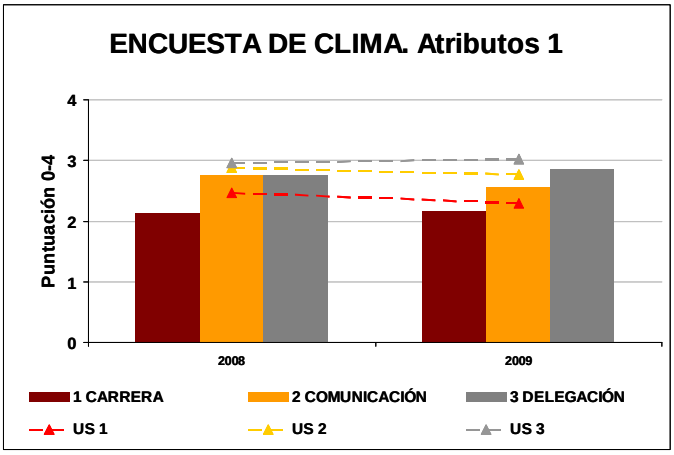


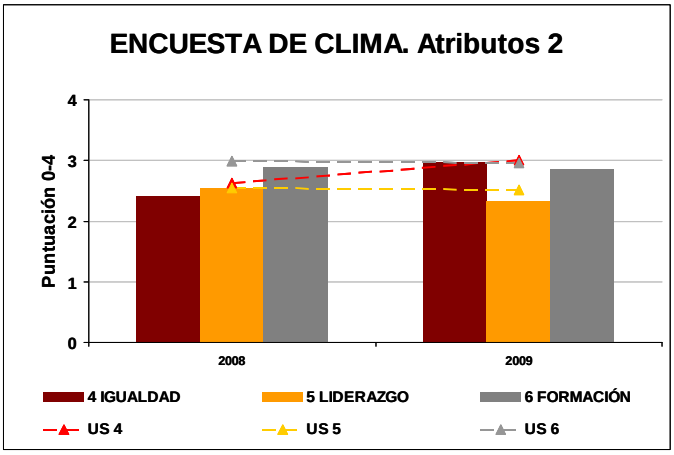
La Encuesta de Clima Laboral realizada por la Dirección de RR.HH. de la US consta de 26 ítems agrupados en 11 Atributos y una pregunta de *Satisfacción Global*. La Satisfacción Global es revisada en base a la importancia relativa de cada uno de los ítems, que es calculada por métodos estadísticos.

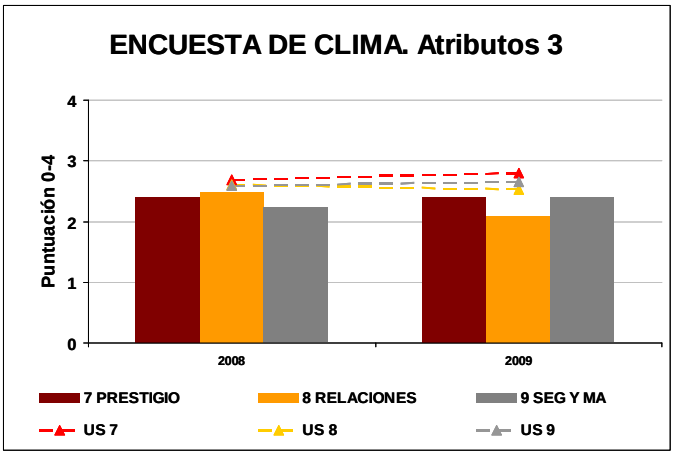
En una escala del 0 al 4, nuestro Objetivo para 2009, una vez evaluados los resultados de 2008, ha sido estar por encima del 2,5, lo cual casi hemos conseguido en los aspectos globales (2,48 en satisfacción global, y media de los atributos), y en 6 de los 11 Atributos mencionados anteriormente.

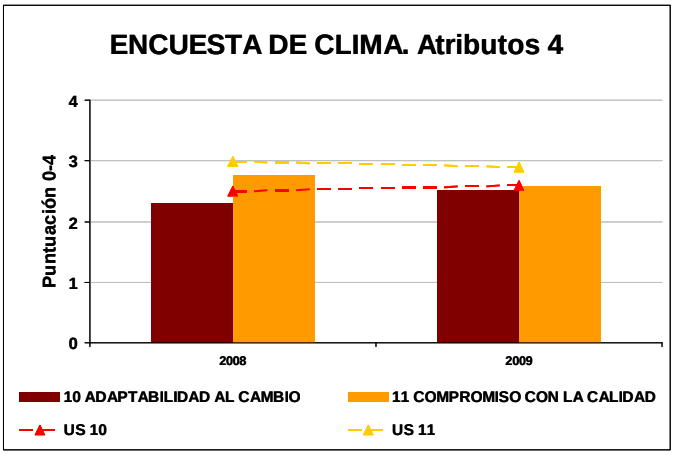
Para buscar la mejora en estos resultados, se llevaron a cabo una serie de acciones a nivel global, lideradas desde el *Consejo de Dirección* de la BUS.

Mostramos a continuación los resultados por Atributos de la Encuesta de Clima.









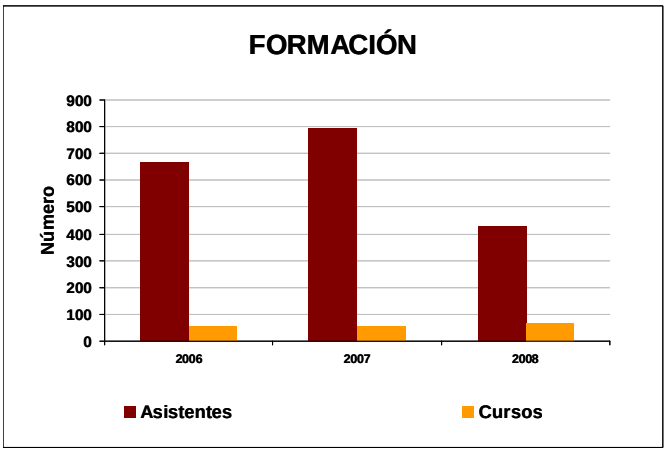
Como podemos observar en los gráficos anteriores, a nivel de los 11 Atributos, 6 presentan tendencias positivas, para 6 se ha alcanzado el objetivo (>2,5), aunque en ninguno de los mismos la comparación con la totalidad de la US nos resulta favorable, si bien nos situamos muy cerca de le media.

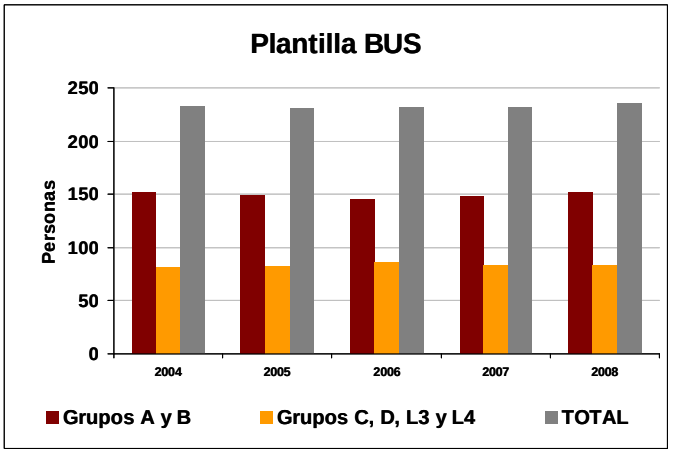
Resultados Adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Encuesta de Clima de RR.HH. (26 Ítems)	Por Unidad de la US	Positivas en 8 ítems	Alcanzados en 15 ítems 2009	Favorables en 3 ítems 2009	Acciones de Mejora
Encuesta tras Actividades Formativas (Nivel US)	Por Actividad Formativa	En general positivas	En general se consiguen	No disponibles	Enfoque 3B

SC7B.- Resultados en las Personas. *Indicadores de Rendimiento*.

Los Indicadores de Rendimiento de los resultados en las Personas son gestionados a nivel de US por parte de la Dirección de RR.HH., si bien algunos de los mismos pueden segmentarse por Unidad, y por tanto especificarse para la BUS.

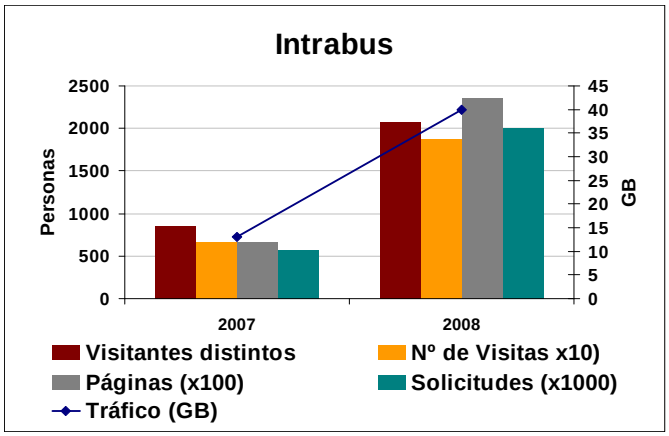
Presentamos a continuación nuestros Indicadores de Formación Interna (3B) y la evolución de nuestra Plantilla.





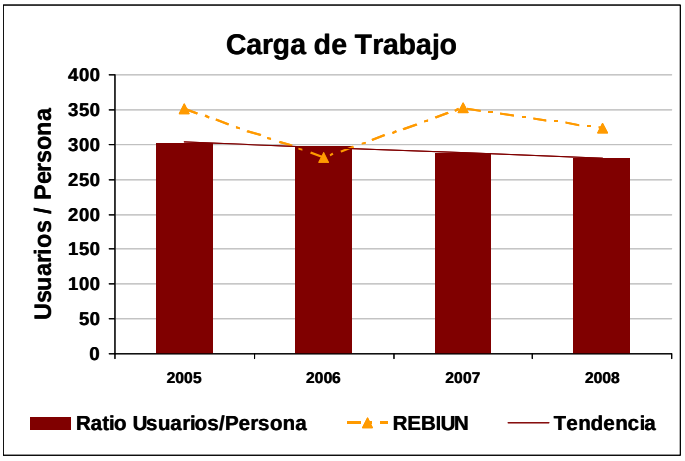
Respecto a nuestra Plantilla, con una tasa de temporalidad del 13,89%, el total de efectivos (2008), se distribuye como se indica en la siguiente Tabla. Mostramos también los Indicadores de uso de nuestra *intranet* (intrabus, 4E):

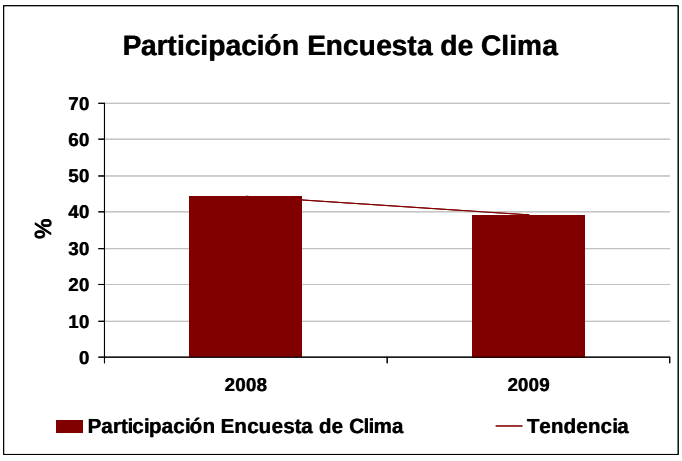
Categorías	Servicios Centrales	Bibliotecas de Área	Total
Facultativos (G. A)	6	5	11
Ayudantes (G. B)	17	56	73
Informáticos	1	0	1
Administrativos	4	21	25
TAB/TEB	8	119	127
T.E.L. (Informática)	2	0	2
Becarios	15	20	35
Total	**53**	**221**	**274**



Durante 2009, nuestro Servicio de PRL registró 3 Accidentes de Trabajo en la BUS, todos ellos leves.

Mostramos por último los Indicadores de *Carga de Trabajo* y *Participación en la Encuesta de Clima*.

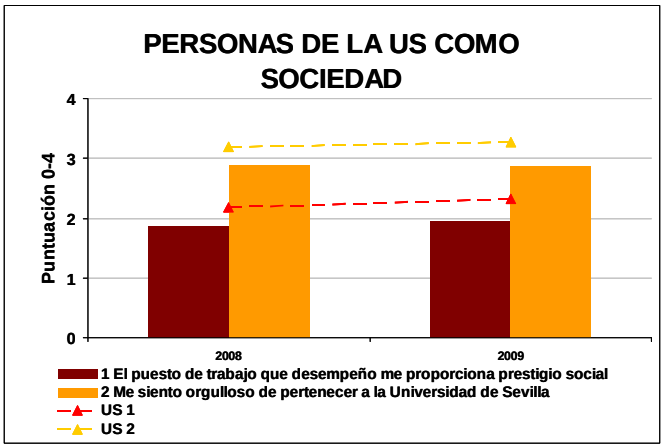


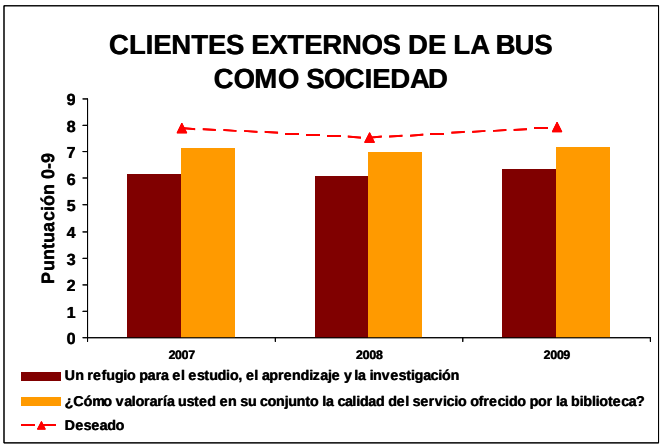


Resultados Adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Diversos Indicadores de RR.HH. no segmentados por Unidades	Alguna Evidencia	En general positivas	En general se cumplen	Algunas actuaciones de *benchmarking*	Actividades de la Dirección de RR.HH. de la US

SC8A.- Resultados en la Sociedad. *Medidas de Percepción*.

Disponemos de algunas medidas de percepción relativas a la imagen que la Sociedad tiene de la BUS y de la US, a través de algunas de las preguntas que realizamos a las Personas de la BUS y de la US en la *Encuesta de Clima* que realiza RR.HH. Como vemos en el gráfico, las tendencias de ambas preguntas son positivas o mantenidas en las dos mediciones realizadas. La comparación es en ambos casos ligeramente favorable a la US. Como comentamos en 7A, el Objetivo general para la *Encuesta de Clima* en 2009 era de 2,5 puntos, con lo que no se consigue para el primero de los ítems, y se sobrepasa holgadamente para el segundo.





Igualmente, disponemos de algunas medidas de percepción relativas a la imagen que la Sociedad tiene de la BUS a través de nuestras Encuestas de Clientes (6A), en especial para el segmento de Usuarios Externos a la US. El Objetivo de 7 se cumple para el segundo de los ítems en este caso.

A nivel de Universidad de Sevilla, disponemos de la "Encuesta nacional sobre la imagen pública del sistema universitario español" (2004), que si bien se refiere al Sistema Universitario en general, es posible extraer de dicho informe alguna información relevante respecto a la Universidad de Sevilla.

En la valoración global de las Universidades, la de Sevilla aparece con un 3,9 sobre 5 (por un 4,4 de la mejor valorada), en la posición absoluta nº 12.

Por otra parte, la Universidad de Sevilla aparece entre las dos Universidades más conocidas de Andalucía, con un Conocimiento del 33,6%.

CUADRO 1.21. Universidades más y menos conocidas en cada Comunidad Autónoma (%)

		Universidad	Conocimiento
Andalucía (78,5%)	+	Granada	36,7
		Sevilla	33,6
		Almería	7,0
		Internacional de Andalucía	4,4

Por último hacer referencia a la tabla que se presenta a continuación en la que se valora el grado de notoriedad de determinados aspectos de la Universidad.

CUADRO 1.22. Notoriedad de determinados aspectos de las Universidades (%)

	Rector	Ubicación	Actividades
Granada	0,9	64,1	23,4
Sevilla	1,2	72,1	28,7

Si bien el Estudio anual elaborado por *El Mundo* se basa en parámetros objetivos, y el resultado aparece por tanto en 8B, a modo de ejemplo, reproducimos a continuación el comentario que respecto a la US se incluía en dicho Estudio de en su edición de 2007.

"Es una de las universidades de mayor tradición, y la más grande de su zona, por lo que destaca en prácticamente todos los ámbitos del saber. Mientras algunos critican su endogamia y su falta de presupuesto (como en casi todo el sistema público universitario), otros valoran la amplitud de su oferta de titulaciones, el apoyo que brinda a la investigación y su importante proyección exterior.

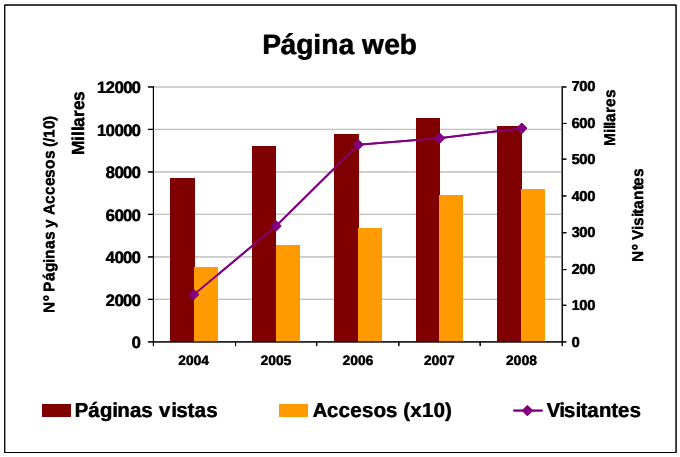
RASGO DESTACADO: Es una de las pocas que ha implantado una oficina para gestionar el papeleo de sus alumnos extracomunitarios."

Resultados Adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Dossier de Prensa de la BUS	Múltiples	En general positivas	No disponibles	No disponibles	Publicidad y Marketing (1C)

SC8B.- Resultados en la Sociedad. *Indicadores de Rendimiento*.

Son de destacar las múltiples colaboraciones de la US en Congresos, Seminarios, Asociaciones, etc., en los que la BUS suele tener un papel relevante, liderando numerosas organizaciones, ponencias, mesas redondas, talleres, exposiciones, Grupos de Trabajo, etc.

Entre los Indicadores de Rendimiento socialmente relevantes, destacamos a continuación los de nuestra página web, y el relativo al Ranking de Universidades elaborado anualmente por "El Mundo".

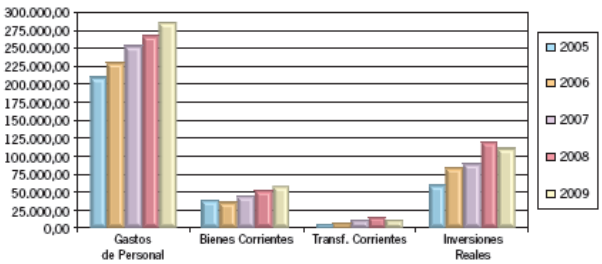


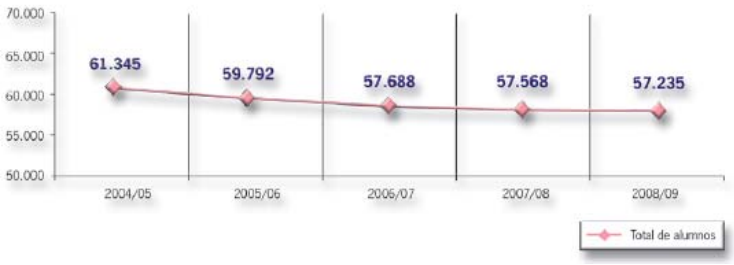
Destacar que el impacto propio de la BUS en la prensa se recoge en el *Dossier de Prensa*, que elaboramos mensualmente desde abril de 2008.

Existen diversos Estudios acerca del Prestigio de las Universidades, entre los que destacamos los incluidos en la siguiente Tabla (Fuente Wikipedia).

Estudio	Fecha	Nº Universidades	US
El Mundo	2008/2009	71	013
Gaceta Universitaria	2002	47	016
InternetLab	2007	100	002
4icu	junio de 2007	73	008
webometrics	ene 2009	6.000	11 - 284
IAIF de a UCM	2009	-	24

A nivel de Universidad, la US es un pilar muy importante para la Sociedad, tanto en lo referente a Conocimiento y Cultura, como en lo que a dinamización económica se refiere.- Presentamos a continuación la evolución de dos de los Indicadores más representativos en este sentido, extraído del Anuario Estadístico de la US.

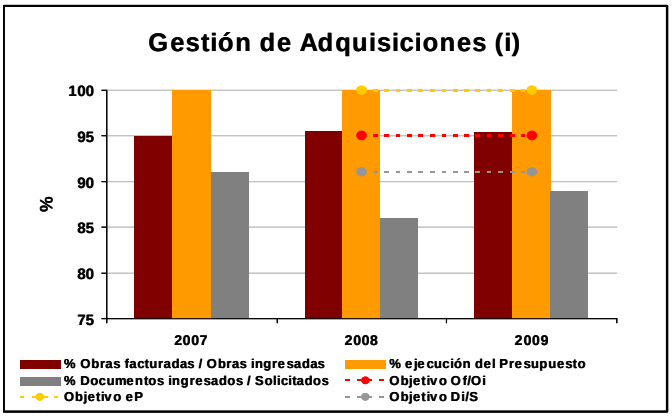


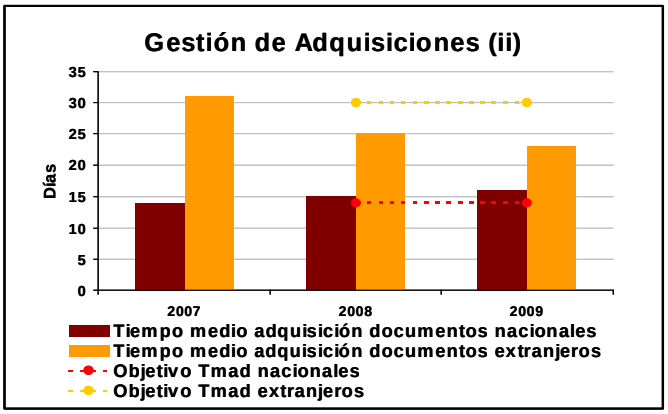


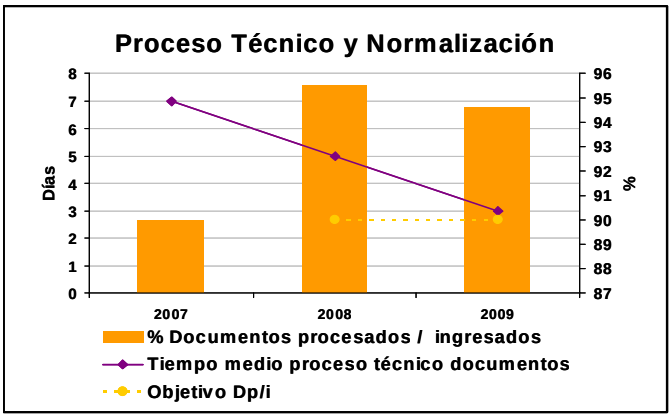
Resultados Adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Anuario estadístico de la US	Múltiples	En general positivas	Presupuestos, plazas, etc.	No disponibles	La Universidad en su conjunto
Dossier de Prensa de la BUS	Múltiples	En general positivas	No disponibles	No disponibles	Publicidad y Marketing (1C)

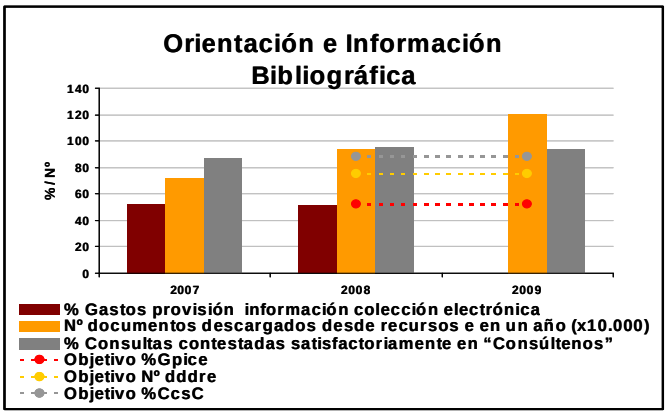
SC9A.- Resultados Clave. *Resultados Clave*.

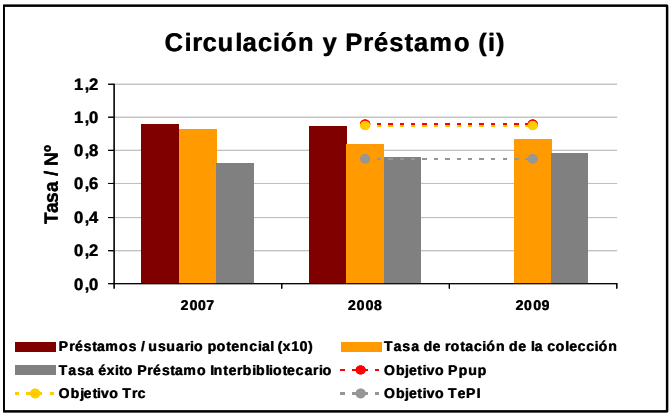
Presentamos a continuación los principales *Resultados Clave* de la BUS.

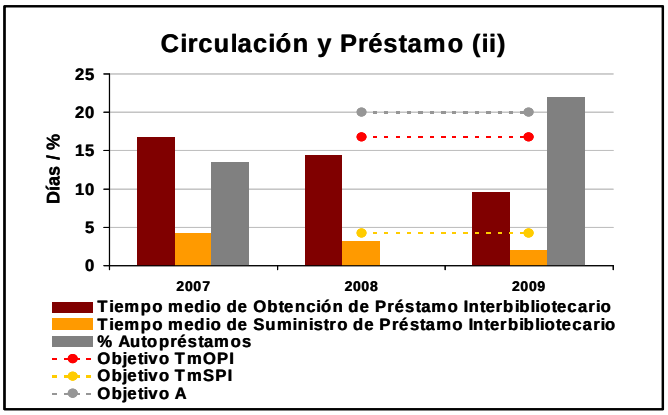


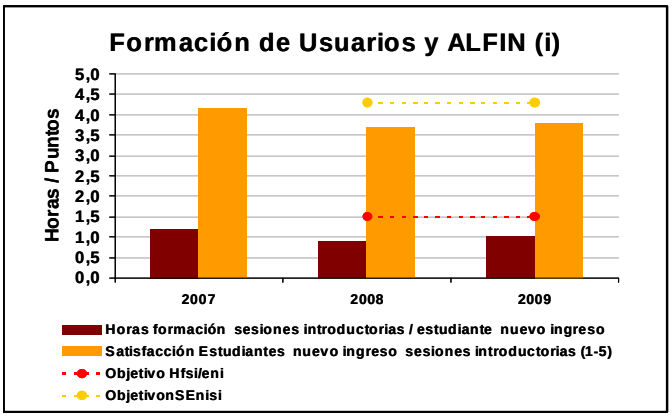


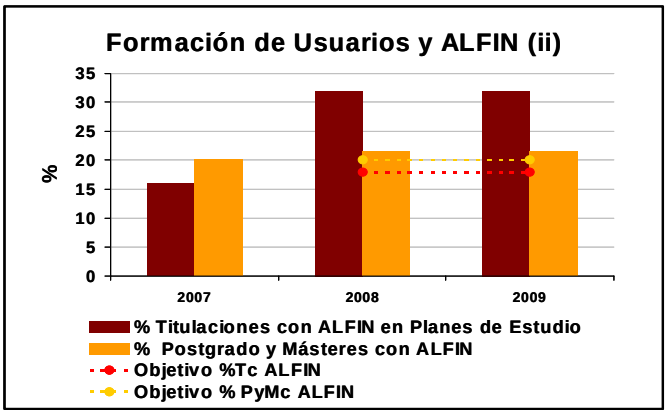








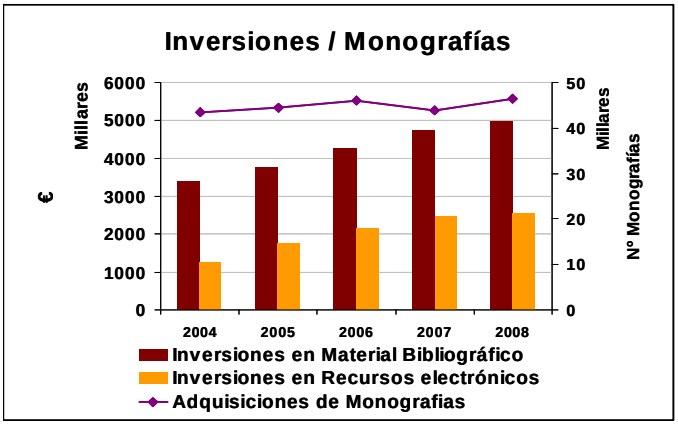


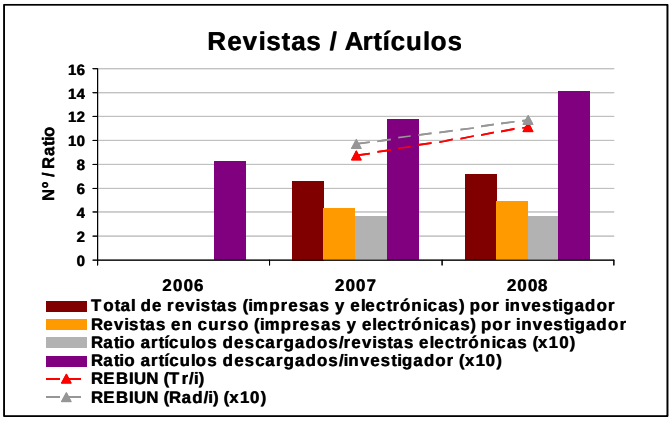


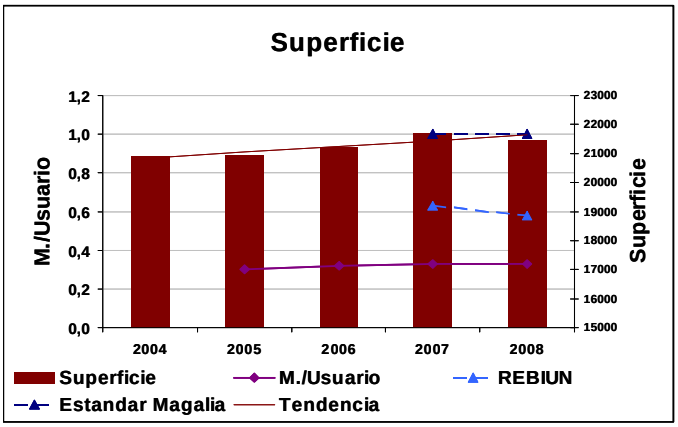
Resultados Adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Véanse 6, 7 y 8	-	-	-	-	-
Indicadores de Proceso	Diversas	Positivas	Cumplidos	REBIUN	Enfoques 1-5

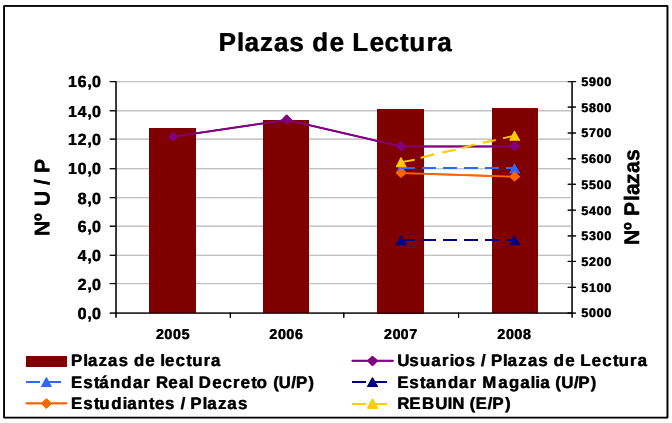
SC9B.- Resultados Clave. *Indicadores Clave*.

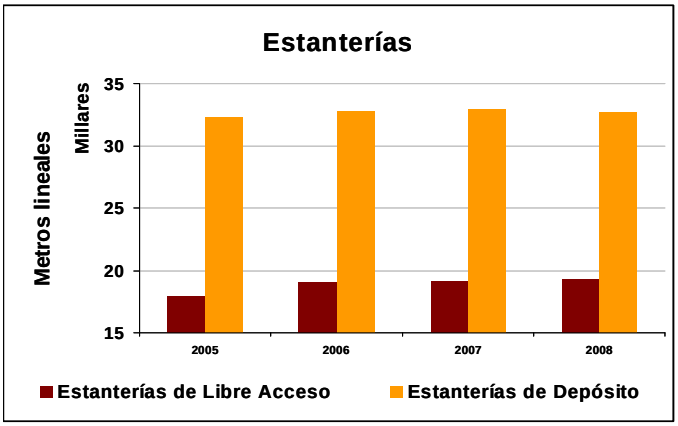
Presentamos a continuación los principales *Indicadores Clave* de la BUS.

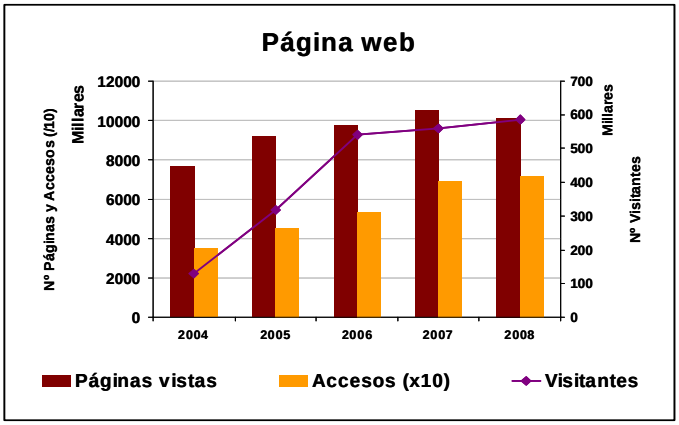


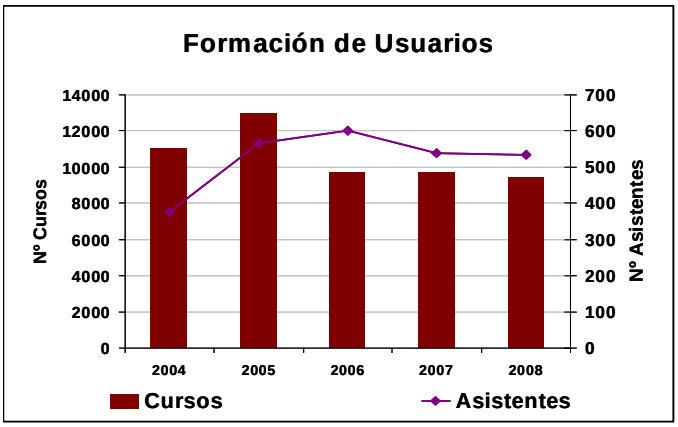


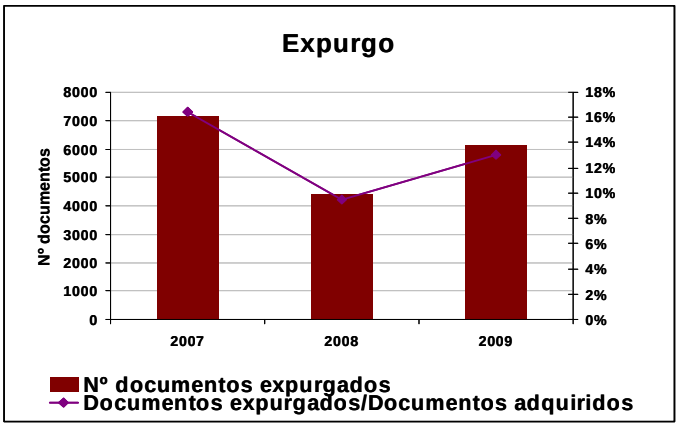












Resultados Adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Indicadores de Proceso	Diversas	Positivas	Cumplidos	REBIUN	Enfoques 1-5

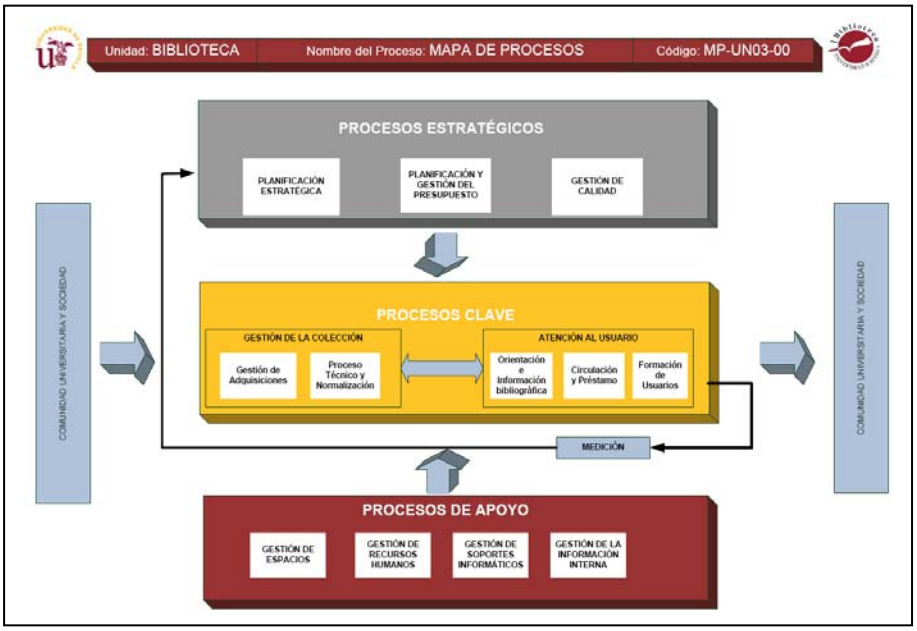
APE.- APÉNDICES.

Plan Estratégico de la BUS 2008-2010.

Se estructura en 4 *Líneas Estratégicas* que se despliegan en los *Objetivos Estratégicos* que se muestran a continuación. Cada *Objetivo Estratégico* se despliega, cada año, en *Objetivos Operacionales* que lo concretan.

1	**La Biblioteca Universitaria de Sevilla como soporte al Aprendizaje y la Docencia.**
1.1	Mejorar los espacios, instalaciones y equipamiento de las Bibliotecas de acuerdo con el modelo CRAI.
1.2	Adaptar los servicios de la BUS al modelo de CRAI, de acuerdo con las exigencias del EEES y el papel que le corresponde desempeñar hoy a la Biblioteca.
1.3	Desarrollar y fomentar la utilización de las nuevas tecnologías de la Web social (Web 2.0), como instrumento de comunicación y participación interactiva con la comunidad universitaria.
1.4	Implementar las acciones formativas correspondientes al Programa ALFIN, que permitan adquirir las habilidades informacionales necesarias para gestionar de manera eficaz la información científica y técnica.
2	**La Biblioteca Universitaria de Sevilla como Soporte a la Investigación.**
2.1	Potenciar la comunicación de la Biblioteca con los agentes de investigación de la Universidad para conocer sus necesidades y desarrollar servicios de apoyo a su actividad.
2.2	Impulsar proyectos transversales de apoyo a la investigación y la docencia, intensificando las relaciones con otros servicios y potenciando la utilización de los recursos destinados a esta categoría de usuarios.
3	**Cooperación y alianzas, comunicación y marketing en la BUS**
3.1	Desarrollar un Plan de Marketing para promocionar y difundir los recursos y servicios de la BUS y rentabilizar las inversiones realizadas.
3.2	Integrar a la Biblioteca en proyectos cooperativos nacionales e internacionales.
3.3	Ampliar y mejorar la función social de la Biblioteca.
4	**La gestión de la calidad en la BUS.**
4.1	Adecuar los perfiles y competencias profesionales a las necesidades actuales de los usuarios de la Biblioteca.
4.2	Revisar los procesos y elaborar el mapa de procesos para alcanzar un enfoque basado en procesos que permitirá una obtención de resultados eficientes.
4.3	Implementar un Plan de Formación acorde con los perfiles y competencias profesionales, para dar respuesta al desarrollo profesional y a los nuevos retos de la Biblioteca.
4.4	Obtener el reconocimiento de los niveles de calidad establecidos en el Acuerdo para el compromiso de Calidad.
4.5	Adecuar la infraestructura tecnológica de la Biblioteca Universitaria para cumplir su objetivo como CRAI y afrontar los nuevos retos del EEES.

Mapa de Procesos



Carta de Servicios

A II.I. Relación de Servicios que presta Biblioteca:

- Información y atención al usuario sobre cuestiones relacionadas con las colecciones y servicios ofrecidos por la Biblioteca.
- Acceso y consulta a las colecciones de la Biblioteca tanto impresas como electrónicas.
- Facilitar la utilización del fondo de la Biblioteca a través de los Servicios de Préstamo y Préstamo Interbibliotecario
- Formación en competencias informacionales.
- Impresión y reproducción de documentos, cumpliendo la Ley de Propiedad Intelectual y minimizando el impacto ambiental.
- Realización de compras y suscripciones de los recursos de información a solicitud de la comunidad universitaria.

B I.I. Niveles de compromisos de calidad ofrecidos.

La relación de servicios expuestos por Biblioteca de la Universidad de Sevilla recogidos en esta Carta de Servicios se prestarán y reconocerán conforme a los siguientes compromisos de calidad:

- Ofrecer atención personalizada a todos los usuarios del Servicio.
- Tramitar y responder en un plazo máximo de 2 días laborables las preguntas realizadas al Servicio "Consúltenos".
- Responder a las quejas y sugerencias de los usuarios en un plazo máximo de 5 días laborables.
- Difusión vía web de las novedades en los recursos y servicios de la Biblioteca.
- Ofrecer acceso al 100% de los recursos electrónicos de la Biblioteca desde fuera del campus de la Universidad de Sevilla.
- Tener el 100% de los recursos electrónicos contratados accesibles desde el Catálogo Fama.
- Tener al menos el 30% de los puestos de lectura con conexión eléctrica.
- Mejora de la accesibilidad y capacidad del servicio orientada a discapacitados físicos y visuales.
- Poner a disposición del usuario en 10 días laborables desde su entrada en la unidad, los materiales bibliográficos adquiridos por la Biblioteca.
- Entregar a los usuarios los artículos pedidos a través de Préstamo Interbibliotecario en un plazo máximo de 10 días laborables desde su entrada en la unidad.
- Ofrecer como mínimo una sesión en Técnicas de Orientación al Estudio a todos los estudiantes de nuevo ingreso que así lo soliciten en el primer trimestre del curso académico.
- Ofrecer sesiones especializadas a solicitud del usuario en los recursos de la Biblioteca en todas las bibliotecas.
- Reproducir en un plazo máximo de 30 días laborables cualquier solicitud ajustada a ley de reproducción de libros y documentos del Fondo Antiguo y Archivo Histórico de la Universidad de Sevilla.
- Compromiso con el medio ambiente a través de la disposición de contenedores para la recogida de papel y toner para su posterior reciclado en el 100% de las bibliotecas.
- Garantizar la accesibilidad de la colección de la Biblioteca, invirtiendo más del 50% del presupuesto de los fondos bibliográficos en la colección electrónica.
- Informar a los usuarios en un plazo máximo de 3 días laborables de la recepción del material bibliográfico solicitado, una vez que éste haya sido procesado y ubicado en la Biblioteca.

Acuerdo para el Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios (CPMCS) de las Universidades Públicas Andaluzas.

- Compromisos del Primer y Segundo Nivel del CPMCS (2008): Compromiso con el Plan Estratégico de la US, Mapa de Procesos, Misión y Visión, Colaboración Catálogo de Competencias US, Mecanismos de Participación Interna, Desarrollo de Procesos Clave (incluyendo Indicadores), Encuestas de Clientes y Personas, Evaluación EFQM y Evaluación de Competencias. Evaluación positiva de la BUS por parte de la US en 2008.
- Compromisos del Tercer Nivel del CPMCS (2009): Evaluación EFQM externa, Sistema de Gestión por Procesos, Carta de Servicios, Planes de Mejora, Mejoras en los resultados de los Procesos y Encuestas, Plan Estratégico, etc. Evaluación positiva de la BUS por parte de la US (externa) en 2009, un año antes de lo previsto.

- Compromisos del Cuarto Nivel: Nuevos Compromisos de Mejora en la Carta de Servicios, Puntuación EFQM > 300, Evaluación del Desempeño. Previsto para 2011. En proceso de desarrollo e implantación por parte de la BUS.

Misión

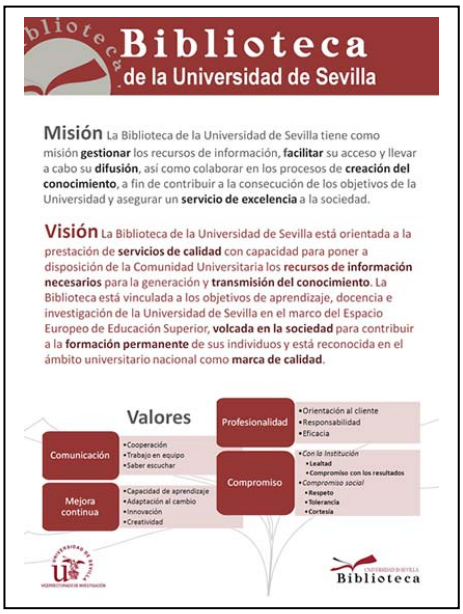
La Biblioteca de la Universidad de Sevilla tiene como misión gestionar los recursos de información, facilitar su acceso y llevar a cabo su difusión, así como colaborar en los procesos de creación del conocimiento, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad y asegurar un servicio de excelencia a la sociedad.

Visión

La Biblioteca de la Universidad de Sevilla está orientada a la prestación de servicios de calidad con capacidad para poner a disposición de la Comunidad Universitaria los recursos de información necesarios para la generación y transmisión del conocimiento. La Biblioteca está vinculada a los objetivos de aprendizaje, docencia e investigación de la Universidad de Sevilla en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior, volcada en la sociedad para contribuir a la formación permanente de sus individuos y está reconocida en el ámbito universitario nacional como marca de calidad.

Valores

Profesionalidad		Orientación al Cliente
		Responsabilidad
		Eficacia
Compromiso	Con la Institución	Lealtad
		Compromiso con los Resultados
	Con la Sociedad	Respeto
		Tolerancia
		Cortesía
Comunicación		Cooperación
		Trabajo en Equipo
		Saber Escuchar
Mejora Continua		Capacidad de Aprendizaje
		Adaptación al Cambio
		Innovación
		Creatividad



Reglamento de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla (Índice)

- Título I: Definición, objetivos y funciones
- Título II: Estructura de la Biblioteca Universitaria
  - Capítulo I: Organización de la Biblioteca Universitaria
  - Capítulo II: Órganos unipersonales
  - Capítulo III: Órganos colegiados
- Título III: Recursos de la Biblioteca Universitaria
  - Capítulo I: Recursos humanos y económicos
  - Capítulo II: Recursos de información
- Título IV: Servicios a los usuarios
- Disposiciones adicionales
- Disposición derogatoria única
- Disposiciones finales

Estatuto de la Universidad de Sevilla (Tít. V, Cap. II, sec. 1ª)

- Artículo 122. La Biblioteca Universitaria.
  1. La Biblioteca Universitaria es un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad en su conjunto.
  2. La Biblioteca tiene como misión facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de creación del conocimiento, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad.
  3. Sus fondos bibliográficos, documentales y audiovisuales, cualquiera que sea su localización, están constituidos por los fondos antiguos, legados y donaciones y por todas las adquisiciones que se realicen con cargo al presupuesto de la Universidad de Sevilla.
  4. Es competencia de la Biblioteca gestionar eficazmente los recursos de información cualquiera que sea su soporte material, con independencia del concepto presupuestario y del procedimiento con que estos recursos se adquieran o contraten.
  5. La Biblioteca, que tendrá Dirección única, dependerá orgánicamente del Rector y se regirá por los órganos que se establezcan en su reglamento, en los cuales se garantizará la representación de los distintos sectores de la comunidad universitaria; dicho reglamento será elaborado y aprobado por el Consejo de Gobierno.
- Artículo 123. El Archivo Universitario.
  1. El Archivo Universitario es una unidad funcional que tiene los cometidos de garantizar el tratamiento, organización, accesibilidad y difusión del patrimonio documental de la Universidad.
  2. El Archivo Universitario está constituido por la documentación generada por la Universidad de Sevilla, o por los miembros de su comunidad en el ejercicio de sus funciones, así como por los fondos documentales adquiridos por cualquiera de los modos válidos en derecho. El Archivo Universitario se estructura en los archivos de gestión, el Archivo Central y el Archivo Histórico.
  3. El funcionamiento del Archivo Universitario, así como el acceso a los documentos que lo constituyen, se regulará por la legislación vigente sobre la materia y por las normas de Consejo de Gobierno.

Glosario

ALFIN	Alfabetización Informacional (Posteriormente CI)
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
BUS	Biblioteca de la Universidad de Sevilla
CI	Competencias Informacionales (Anteriormente ALFIN)
CPMCS	Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios
CRAI	Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Innovación
CRUE	Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas
FORPAS	Centro de Formación del PAS de la US
Hw	Hardware
MA	Medio Ambiente
PAS	Personal de Administración y Servicios
PDI	Personal Docente e Investigador
REBIUN	Red de Bibliotecas Universitarias
RS	Responsabilidad Social
SACU	Servicio de Atención a la Comunidad Universitaria de la US
SGP	Sistema de Gestión por Procesos
SSL	Seguridad y Salud Laboral
Sw	Software
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
US	Universidad de Sevilla

UNIVERSIDAD DE SEVILLA