



Universidad  
de Alcalá

Biblioteca  
Universidad Alcalá **Buah**

**MEMORIA EFQM  
2019**

# ÍNDICE

---

<b>INFORMACIÓN CLAVE</b>	<b>1</b>
<b>Criterio 1. LIDERAZGO</b>	<b>5</b>
<b>Criterio 2. ESTRATEGIA</b>	<b>8</b>
<b>Criterio 3. PERSONAS</b>	<b>11</b>
<b>Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS</b>	<b>15</b>
<b>Criterio 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>19</b>
<b>INTRODUCCIÓN A CRITERIOS DE RESULTADOS</b>	<b>24</b>
<b>Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	<b>24</b>
<b>Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	<b>28</b>
<b>Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	<b>31</b>
<b>Criterio 9. RESULTADOS CLAVE</b>	<b>34</b>
<b>GLOSARIO</b>	

La Biblioteca Universitaria se define en el art. 215 de los Estatutos de la Universidad de Alcalá (2003, 2012) como *una unidad funcional que gestiona recursos y medios documentales contenidos en diferentes soportes materiales, para el aprendizaje, la docencia, la investigación y la formación continua, así como para apoyar las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad en su conjunto.*

## Información Clave

### 1 HECHOS Y DATOS

**Breve reseña Histórica.** La Universidad de Alcalá fue fundada en 1499 por el Cardenal Cisneros, Regente de España, como proyecto educativo absolutamente novedoso y avanzado en España de las corrientes renacentistas y humanistas de Europa. Durante los siglos XVI y XVII, la Universidad de Alcalá se convirtió en el gran centro de excelencia académica. En el último tercio del siglo XVIII, comenzó a decaer; este siglo fue especialmente crítico para los estudios universitarios en España, que se vieron sometidos a reformas trascendentales en sus métodos de enseñanza. La UAH fue trasladada a Madrid a mediados del siglo XIX, como resultado del proceso de desamortización. El aliento de los alcalaínos, el prestigio de su pasado, la recuperación de la memoria histórica y el nuevo impulso que dio a la educación en España la transición democrática, hicieron posible que en 1977 volviera a abrir sus aulas la Universidad de Alcalá. Desde entonces, el esfuerzo colectivo y el tesón de sus gestores han hecho posible recuperar su patrimonio intelectual, cultural y arquitectónico.

La singularidad del modelo universitario, su aportación histórica a las letras y a las ciencias, la belleza y riqueza de sus edificios, hicieron que el 2 de diciembre de 1998, la UNESCO declarara la UAH Patrimonio de la Humanidad.

**La Biblioteca actual.** La historia de la Biblioteca es paralela a la de la renacida Universidad en 1977 en que se crean también los servicios bibliotecarios. Aunque la UAH enlaza de alguna manera con la antigua Universidad Cisneriana, la actual Biblioteca no ha recibido ninguna herencia de las bibliotecas cisnerianas. Desde 1977 hasta 2003 se llegaron a crear hasta 15 bibliotecas, incardinadas con la creación de los distintos centros, que han ido creciendo y evolucionando según las nuevas demandas. También se han ido consolidando sus recursos humanos y económicos. En el 2014, se creó el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) que propició la centralización de las 6 bibliotecas del Campus Histórico (Alcalá-Ciudad) en un solo edificio.

**Nombre y ubicación de la sede principal:** Plaza de San Diego, s/n, Alcalá de Henares 28801 - Madrid

**Estructura de la Biblioteca. Instalaciones.** La BUAH cuenta con 10 puntos de servicio, repartidos en tres campus y dos localidades (Alcalá de Henares y Guadalajara) en una superficie total de 20.438 m<sup>2</sup>, dotados de 3.444 puestos de lectura, 3.040 individuales y 94 en salas colectivas, y 310 en salas para trabajo en grupo, incluidos 7 puestos adaptados para usuarios con alguna discapacidad. Cuenta también con 16.823 ml de estanterías. El CRAI cuenta con 7 despachos y salas de trabajo en grupo para el personal investigador.

Aunque la estructura es descentralizada en cuanto a los servicios, el modelo de gestión es centralizado con una normativa, unos procesos y unos procedimientos comunes. Existe una única Dirección del Servicio de Biblioteca dependiente del Vicerrectorado de Investigación y Transferencia de la UAH.

La Biblioteca está estructurada en **tres campus**: *Campus Histórico (Alcalá-Ciudad), Campus Científico-Tecnológico (externo-Alcalá) y Campus de Guadalajara.*

El organigrama y los detalles que componen cada campus se incluyen en las **figuras A.1 y A.2** del Anexo.

### Márgenes de actuación. Estructura de gestión

Al frente de la Biblioteca están las personas responsables de la Dirección y Subdirección, con la colaboración de una serie de órganos para su gestión: *Comisión de calidad UAH, Comisión de Biblioteca, Comisión Técnica.*

La responsabilidad de cada centro y sección central recae sobre la persona que ostenta la Jefatura de la Biblioteca y de la Sección. La plantilla la forman **81 puestos de trabajo** repartidos de la siguiente manera: *1 Dirección, 2 Subdirecciones, 1 Secretaria de Dirección, 5 Jefaturas de Secciones Centrales, 5 Jefaturas de Biblioteca por Áreas, 27 Técnicos de Biblioteca, 3 Negociados de Gestión, 17 Técnicos Auxiliares de Biblioteca, 12 Auxiliares de Biblioteca, 5 Titulados Medio Especialistas B2 y 3 Técnicos Especialistas en Biblioteca.*

**Sector de actividad:** Sector público

### MISIÓN

Ofrecer servicios excelentes para el aprendizaje, la docencia, la investigación y la innovación, facilitando la generación, gestión y transmisión de conocimiento contribuyendo en la consecución de la estrategia de la Universidad.

**Empleados. Centros de trabajo y ubicación.** La plantilla se distribuye de la siguiente manera:

PERSONAL			
Secciones y Bibliotecas	PD	PB	PAA
Dirección Biblioteca	1	0	1
Subdirección Biblioteca	2	0	0
Servicios Centrales	5	3	7
Ciencias	0	0	2
CRAI	2	8	18
Depósito María Guzmán	0	0	1
Escuela Politécnica	1	2	4
Farmacia	0	1	3
Educación	1	2	5
Medicina y CC de la Salud	1	2	4
Multidepartamental	0	0	2
Trinitarios	0	0	3
<b>TOTALES</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>50</b>

**PD:** Personal Directivo; **PB:** Personal Bibliotecario; **PAA:** Personal Administrativo y Auxiliar

**Ámbito geográfico.** La Biblioteca cubre todo el territorio que compone la comunidad universitaria: Alcalá de Henares y Guadalajara.

**Parámetros económicos clave.** Se dispone de un programa económico propio, del que la Vicerrectora de Investigación y Transferencia delega la gestión en la Dirección de la Biblioteca. El presupuesto se ha mantenido desde 2012 hasta 2016. En 2017 ha experimentado un incremento del 3,8% vs 2016. Esta nueva cifra de presupuesto se ha mantenido en 2018.

- Presupuesto ordinario anual (2018): 1.557.000€
- Gasto en recursos de información: 1.423.975€
- Gasto en información en soporte electrónico: 1.213.773€

**Financiación externa.** La Comunidad de Madrid, financia la compra consorciada de licencias para el acceso a recursos electrónicos, que se reparte según un porcentaje de participación en el Consorcio Madroño.

## 2 HITOS CLAVE, EXCELENCIA Y RECONOCIMIENTOS

**Historia de la organización.** La BUAH desde hace más de una década viene aplicando paulatinamente diferentes técnicas de gestión de la calidad y marketing para la mejora continua y la difusión de sus servicios, buscando una mayor eficiencia y, sobre todo, elevar el nivel de satisfacción de sus usuarios. En diciembre de 2009 obtuvo el Sello de Excelencia Europea 300+, otorgado por el Club Excelencia en Gestión (CEG), a través de la ANECA y en el 2011 obtuvo el Sello de Excelencia Europea 400+, otorgado por Bureau Veritas y el CEG, y revalidado en 2013 y 2015.

Los progresos han sido evidentes desde entonces. En 2017 se obtuvo el **Sello de Excelencia Europea 500+**, otorgado por Bureau Veritas y el CEG y en 2019, se ha realizado una nueva Autoevaluación, alcanzando una puntuación entre 550 y 600 puntos, y preparado esta memoria para optar a la renovación. Además, la BUAH es copartícipe de los reconocimientos a la UAH con posiciones muy destacadas en rankings (**figura A.42**, Anexo).

## 3 RETOS Y ESTRATEGIA

### VISIÓN

Ser un servicio excelente, sostenible e innovador que responda a las expectativas de los grupos de interés en un entorno de evolución constante: espacios, tecnología, alianzas, gestión de información y servicios.

**Análisis estratégico.** La BUAH ha desarrollado sus Planes Estratégicos con una perspectiva de tres años. Actualmente está en vigor el **IV Plan Estratégico 2018-2022**. Como en los anteriores planes estratégicos, las líneas estratégicas responden a las grandes áreas de interés para la Biblioteca y sus usuarios y servicios.

- **Análisis externo.** La BUAH capta y analiza información relativa a las necesidades y expectativas de sus G.I. a través de: *contacto directo, cursos a usuarios, participación en los órganos de gobierno, encuestas, quejas/sugerencias, página web, buzones, RRSS y otros medios de comunicación.*

- **Análisis interno.** El Cuadro de Mando Integral contiene un conjunto de indicadores, cuyas mediciones, seguimientos y análisis permiten conocer el rendimiento de los procesos. Esta información, conjuntamente con las referencias externas, se utiliza en la toma de decisiones y como entrada al proceso del Plan estratégico y del operativo.

**Análisis DAFO.** Como parte del proceso de formulación del **IV Plan Estratégico 2018-2022**, se realizó un análisis DAFO con la participación de todo el personal de la Biblioteca.

En función del DAFO, se utilizó la metodología CAME (corregir, aceptar, mantener y explotar) con el objetivo de identificar las áreas de mayor prioridad para decidir las Líneas Estratégicas.

**Estrategias y Objetivos estratégicos.** La BUAH tiene amplia experiencia en el desarrollo e implantación de planes estratégicos (su Primer PE fue sobre el ámbito 2008-2011). Siempre tiene en cuenta referencias externas clave: su **III Plan Estratégico 2015- 2017**, se incardinaba con el Plan Estratégico de la Universidad de Alcalá 2014-2018, el III Plan Estratégico de REBIUN 2020 y el III Plan Estratégico del Consorcio Madroño 2016-2020.

El **IV Plan Estratégico 2018- 2022** da continuidad al III PE en las LEs de organización y comunicación, y contempla tres nuevas LEs, promover y afianzar las relaciones con los GI, sostenibilidad y RSC, y tecnología (**fig. A.14**, Anexo).

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS *Objetivos estratégicos*

#### LE 1. ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA

*Mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de las personas  
Implantar un nuevo método de mejora continua de procesos de la organización  
Aumentar la eficacia en la comunicación interna*

#### LE 2. PROMOVER Y AFIANZAR RELACIONES CON LOS GI

*Implantar de forma efectiva un enfoque basado en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés  
Mejorar la visibilidad e impacto de la BUAH en los G.I.*

#### LE 3. SOSTENIBILIDAD Y RSC

*Integrar la sostenibilidad en la estrategia de BUAH*

#### LE 4. TECNOLOGÍA

*Mejorar la experiencia del usuario en el acceso a la información  
Impulsar la innovación para evitar la obsolescencia tecnológica*

*Figura I.1 Líneas estratégicas y Objetivos estratégicos*

**Factores Clave de Éxito.** Consideramos FCE las características, cualidades o logros a alcanzar por la BUAH para cumplir su misión e implantar sus estrategias para progresar hacia su visión. La **fig. I.2** resume una visión de los FCE, indicando los subcriterios donde se desarrollan los agentes y resultados con que tienen que ver y las relaciones con las líneas estratégicas.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Subcriterios	LE
Política bibliotecaria definida	1b, 2c	1, 2
Apoyo institucional	1a, 1d	1
Conocimiento de los grupos de interés	2a, 4a, 5b	2, 3
Recursos y activos necesarios	4b, 4c, 5d	3, 4
Plantilla formada y comprometida	3, 5a	1, 2
Innovación, excelencia en la gestión	4d, 5	1, 2, 3, 4
Capacidad de adaptación a las expectativas de los usuarios	5a, 5b, 5e	2
Cooperación con redes y alianzas	3b, 4a, 4e, 5a	2, 3
Transversalidad con otros servicios	1c, 5c, 5d	2, 4

*Fig. I.2 FCE en relación con subcriterios y las líneas estratégicas*

#### 4 MERCADOS, SERVICIOS Y CLIENTES

Los usuarios de la Biblioteca se clasifican en *usuarios de pleno derecho*, y *usuarios autorizados*. La BUAH está disponible para un total de 31.349 usuarios potenciales de *pleno derecho* entre Estudiantes (28.869), Personal Docente e Investigador (1.687) y Personal de Administración y Servicios (793). A éstos se añaden los usuarios externos en virtud de acuerdos y convenios o autorizados (397) y los usuarios consorciados por los acuerdos del Consorcio Madroño del que la UAH es miembro (53.417).

Dentro del Sistema de gestión de procesos, los **Procesos Clave** son los que tienen relación muy directa con los usuarios, tales como *Acceso a espacios y equipos*, *Gestión de recursos de información*, *Apoyo a la Investigación*, *Formación de usuarios* y *Acceso y uso de la información*.

**Actividades y servicios.** La BUAH ofrece un conjunto de servicios orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios, y relacionados con el acceso y la difusión de todos los recursos de información, según se indica a continuación de forma resumida.

##### PRÉSTAMOS:

*Préstamo domiciliario, reservas y renovaciones online; Préstamo Interbibliotecario; Préstamo Intercampus; Máquinas de Auto-préstamo; Préstamo de portátiles, Reservas on line de salas y despachos.*

##### OTROS SERVICIOS:

*Adquisiciones de fondo bibliográfico; Recursos electrónicos; Espacios y equipamiento para la docencia y el aprendizaje; Reproducción de documentos; Fotocopias de artículos de revistas; Pasaporte Madroño; Información a usuarios con discapacidad; Puestos adaptados; Acceso al catálogo (OPAC); Ayuda y formación de usuarios; La Biblioteca en casa; Archivo abierto e-BUAH, depósito en abierto de datos de investigación repositorio eCiencia-Datos.*

Más información en 5b y en las **figs. A.37 y A.38**, Anexo.

#### 5 CADENA DE VALOR (PROCESOS OPERATIVOS, PARTNERS Y PROVEEDORES)

**Mapa e inventario de procesos.** La BUAH cuenta con un Sistema de gestión por procesos documentado e implantado, sometido a seguimiento y mejora en función del grado en que cumple con los objetivos establecidos, en base a los estándares de calidad propuestos por las normas ISO y, en especial, como medio de gestión sugerido por el Modelo EFQM. El Mapa y un resumen de los procesos clave (operativos) se sintetizan en las **figs. A.33 y A.34**.

**Cadena de valor.** La cadena de valor se compone de los procesos clave, que se indican en la **fig. I.3**. Todos están documentados en fichas de proceso y diagramas de flujo, y cuentan con indicadores, propietarios y equipos de proceso.

La recogida y análisis de la información que proviene de los usuarios (2a, 5b, 5e) permite identificar nuevos servicios o mejorar los existentes. Además, la BUAH se anticipa a lo demandado por los usuarios e identifica nuevos servicios basándose en su propia información interna (evaluación de los procesos, sugerencias de personal, auditorías, autoevaluaciones, equipos de trabajo) (3c, 5a); el análisis de las tecnologías emergentes (4c, 4e), la comparación con otras bibliotecas universitarias españolas (2b, 4a) y la guías y normas recibidas de la Comunidad Europea (2a, 2b).

#### PROCESOS CLAVE

PC.01 Usuarios.
PC.02 Selección, Adquisición y Obtención de Documentos.
PC.03 Acceso a Espacios y Equipos.
PC.04 Gestión de Recursos de Información
PC.05 Formación de Usuarios.
PC.06 Acceso y uso de la Información.
PC.07 Satisfacción de usuarios
PC.08 Apoyo a la Investigación

Figura I.3 Procesos Clave (operativos)

#### Aplicaciones y gestión de los recursos tecnológicos.

Los objetivos de la Biblioteca en el ámbito tecnológico, se incardinan con áreas de actuación específicas en las LE 3 y 4 del III PE 2015-2017 y en la L4 del IV PE 2018-2022.

Las TIC se orientan a mejorar un amplio abanico de aspectos: *la eficacia de los procesos y servicios, Plataforma de Servicios Bibliotecarios, el descubrimiento de información, el control de fondos, el acceso y gestión de las colecciones digitales, la formación en Competencias de Información, la difusión de la información a través de la web, la información bibliográfica, el autoservicio del usuario, el suministro de documentos y la comunicación interna y externa.*

Los responsables de las distintas secciones y bibliotecas, los Grupos de Trabajo y las aportaciones individuales, contribuyen en la creación, desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para mejorar los servicios a los usuarios o hacer más eficaz la gestión bibliotecaria, a través de la innovación y creatividad. La **vigilancia tecnológica** se aplica no solo a las infraestructuras y equipamientos sino también a numerosas actividades de la Biblioteca y a nuevos servicios.

**Ejemplos:** *Biblioteca digital y electrónica, repositorio e-BUAH, repositorio eCienciaDatos, digitalización de colecciones, dispositivos móviles, servicios en línea, aprendizaje on-line, creación y actualización de contenidos web e Intranet, videotutoriales, y la implantación de la nueva plataforma de servicios bibliotecarios ALMA y de la herramienta de descubrimiento PRIMO.*

Asimismo, se utilizan las TIC en la comunicación interna (e-mail, Comunic@, blog de la SAR, Formularios online, etc.) y externa (red de medios sociales, BlogSinDudas, Buzón de Quejas y Sugerencias).

**Partners y proveedores clave.** La Biblioteca diferencia sus tipos de colaboraciones en función de sus objetivos. Establece los acuerdos de colaboración de forma que sean beneficiosos para ambas partes, y contribuyan a cumplir con su misión y estrategias, y a progresar hacia su visión. El conjunto es muy amplio.

Algunos de los convenios o acuerdos más significativos son:  
- **Convenios y proyectos de colaboración** con otros servicios e instituciones: *Asociación de Antiguos Alumnos, Sociedad de Condueños, Escuela Oficial de Idiomas; Fundación DIALNET, Biblioteca Nacional, Ministerio de Defensa, Europea, Instituto de Cultura Gitana, AECA, etc.* Cada alianza o colaboración tiene un propósito específico.

- **Aliados internos** de la UAH: *Oficina Tecnológica, Servicios Generales, Servicios Informáticos, Gestión de la Investigación, Servicio de Publicaciones, Oficina de Gestión de Infraestructuras y Mantenimiento, Servicio de Prevención, Servicio de Contratación, Gestión Financiera.*

- **Alianzas con las Delegaciones de Alumnos y el Consejo de Estudiantes** sobre temas clave: objetivos del Servicio, horarios, infraestructuras y equipamiento, encuestas de satisfacción, bibliografías recomendadas, apoyo al aprendizaje...

- **REBIUN y Madroño.** El Plan Estratégico de la Biblioteca se incardina con los Planes Estratégicos de REBIUN y Madroño para un mejor aprovechamiento mutuo de las sinergias que permiten el desarrollo conjunto de la mejora de la calidad. Un ejemplo claro con Madroño y el PE de la BUAH ha sido la puesta en funcionamiento del nuevo sistema de gestión. Más información en 4a y en la **figs. A.25 y A.26.**

## 6 ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

Existe una única Dirección dependiente del Vicerrectorado de Investigación y Transferencia. El **Reglamento de la Biblioteca** regula su funcionamiento.

La **Comisión de Biblioteca** es su órgano colegiado. Está presidida por el Vicerrector de Investigación y Transferencia y son miembros la Dirección de la Biblioteca y representantes del PDI, el PAS y el Consejo de Estudiantes. El sistema de liderazgo para la gestión está estructurado a través una serie de órganos de gobierno, gestión y decisión, que se sintetizan en las **figuras A.3 y A.5** del Anexo.

Líderes reconocidos en la Relación de Puestos de Trabajo:

- **Miembros del Equipo de Dirección:** Organizan, planifican, coordinan, controlan y marcan las estrategias y políticas de acuerdo con las directrices de los Órganos de Gobierno. Son los responsables últimos de la consecución de los objetivos. Son los impulsores de las diversas iniciativas a poner en marcha y los responsables de buscar los recursos necesarios y de la satisfacción del personal y los usuarios. Son los que ostentan la representación de la Unidad en el resto de la Institución y hacia el exterior.

- **Responsables de las distintas Secciones Centrales:** Diseñan, dirigen y evalúan los procesos y procedimientos de su competencia y controlan su cumplimiento. Velan por la satisfacción de su personal. Contribuyen a fijar las estrategias y políticas y están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos y metas de la Unidad.

- **Responsables de las distintas Bibliotecas:** Organizan, planifican, coordinan y controlan las actividades de su área. Contribuyen a fijar las estrategias y políticas e impulsan su desarrollo. Son responsables de la satisfacción del personal a su cargo y de los usuarios a los que sirven. Se sienten comprometidos con las metas y objetivos de la Unidad y lideran su consecución en el ámbito de sus competencias.

**Valores.** Las bases, normas y guías de actuación están recogidas en una serie de documentos: *un Reglamento, una Normativa, una misión y visión recogidas en el Plan Estratégico con objetivos estratégicos y operativos, una Carta de servicios, el código ético de la UAH, etc.*, pero, sobre todo, están identificados y aceptados en una serie de valores y prácticas que conforman un estilo de dirección y liderazgo.

## VALORES

- Colaboración y participación.
- Profesionalidad.
- Transparencia.
- Innovación y creatividad.
- Proactividad.
- Compromiso con la UAH
- Orientación y experiencia de usuario.
- Adaptación al cambio.
- Excelencia.

**Mecanismos de revisión de la estrategia y de la gestión del desempeño.** A lo largo del periodo operativo se realiza un seguimiento de la implantación efectiva de las actuaciones planificadas, cuyo aprendizaje se utiliza para desarrollar el plan operativo siguiente, en línea con el Plan estratégico vigente.

El aprendizaje que supuso la implantación de los planes estratégicos anteriores, sirvió para formular el actual, **el IV Plan Estratégico 2018-2022 (figuras A.14 y A.15, Anexo).**

Como parte de la implantación estratégica y su seguimiento, cada año se planifican los resultados clave a los que la BUAH debe llegar y las acciones orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos y operacionales. Estas acciones han generado en grupos de trabajo para su desarrollo, según necesidades.

Periódicamente se revisan los objetivos y las actuaciones de los grupos de trabajo en la Comisión Técnica y por los coordinadores de cada grupo.

Anualmente, se hace un informe global de los resultados que permite introducir correcciones en el caso de desviación de los objetivos previstos.

En la Memoria anual se informa ampliamente de las estrategias y acciones llevadas a cabo, que se presentan en los correspondientes órganos de gobierno, principalmente en la Comisión de Biblioteca. Cada año, se planifican las acciones del periodo siguiente a la vista de los resultados obtenidos. Los indicadores y cuadros de mando son herramientas de evaluación y gestión que apoyan en la toma de decisiones.

## 7 BUENAS PRÁCTICAS

Las BBPP de la BUAH son aquellas actividades o proyectos que suponen avances o excelencia en los servicios y en la gestión interna, que proporcionan buenos resultados para los grupos de interés y que pueden ser referencia para otras organizaciones. En la **fig. A.43** del Anexo se incluye un resumen de las más significativas y actuales, asociadas a los Valores de Excelencia.

## 8 SOBRE ESTA MEMORIA

Esta memoria se ajusta al formato Memoria conceptual. Cada apartado de agentes incluye "Título" y referencias a "evidencias". Así mismo, en muchos apartados se hace referencia a párrafos de la Información Clave, a figuras del Anexo, y a otros agentes y resultados, aunque no se hace de forma exhaustiva.

El ANEXO contiene informaciones adicionales y una lista de documentos que se consideran claves como evidencias y que están disponibles para su consulta por parte de los evaluadores.



**AGENTES  
FACILITADORES**

## 1. LIDERAZGO. INTRODUCCIÓN

Lo más relevante del modelo de liderazgo de la BUAH se desarrolla en la Información Clave 1 (*estructura*) y 6 (*Estructura de gestión y actividades directivas*).

Complementariamente, en 1b se describen los mecanismos de gestión y gobierno.

Desde el liderazgo, se establecen y fomentan políticas de transparencia, buen gobierno y responsabilidad social, que se hacen extensivas a los colaboradores externos.

La gestión del cambio está sistematizada y es algo consustancial con las características culturales y operativas de la Biblioteca, como respuesta a oportunidades de mejora, nuevas necesidades, y normativas nacionales y europeas.

En los últimos años, se han producido cambios en muchos aspectos: personas, recursos, procesos y servicios, siendo especialmente significativos la implantación del modelo CRAI y la implantación de nuevas herramientas de gestión y de mejora de los servicios.

**Evaluación y revisión.** La evaluación y mejora de la eficacia del liderazgo se realiza desde hace años a través de sistemas y fuentes de aprendizaje consolidadas, lo que ha dado lugar a la creación de políticas, normas de actuación y manuales que proporcionan guías para conseguir un modelo de liderazgo homogéneo, compartido y eficaz, fundamentado en referencias culturales e implicación en la excelencia. Esto se manifiesta en las altas cotas de satisfacción de los empleados y de los usuarios.

### LIDERAZGO. MAPA DE AGENTES

Ref.	TÍTULO	DESCRIPCIÓN
	Evidencias	
1a.1	Señas de Identidad y documentación clave	La Biblioteca tiene definidos su <b>misión, visión y valores</b> fundamentales, recogidos en los <b>Estatutos de la UAH</b> y en el <b>Reglamento de la Biblioteca</b> . A estas señas de identidad, añade sus objetivos anuales, publicados en la web, en la <b>Carta de Servicios, Manual de acogida</b> y en otros documentos. <b>Referencias:</b> Info. Clave 1, 3 y 6
	Documentos aludidos	
1a.2	Compartir liderazgo en la BUAH	<p><b>Los líderes en la BUAH.</b> Consideramos líderes a las personas del equipo directivo y que tienen responsabilidad en la gestión a nivel orgánico y funcional. Están comprometidos con la misión y valores de la Biblioteca, los transmiten al resto de los empleados y velan por una cultura que responda a esas señas de identidad. Por extensión, consideramos líderes a quienes, sin ocupar cargos directivos, coordinan equipos de mejora, promueven iniciativas para las BBPP y son un referente profesional para otros empleados. Los esquemas de liderazgo se representan en las <b>figs. A.3 y A.5</b>.</p> <p><b>Compartir un liderazgo en valores.</b> Los líderes están comprometidos con los valores y compromisos de la BUAH, asumiendo sus responsabilidades en sus áreas de gestión, participando en los objetivos, y controlando su cumplimiento. Se preocupan por la formación y desarrollo propio y la de sus empleados. La estructura de la BUAH, que cuenta con numerosos centros, refuerza el liderazgo compartido, participativo, abierto y colaborador con otras áreas de la UAH y con otras universidades. Las personas de la BUAH mantienen un espíritu de liderazgo en valores a través de su conducta y criterios de prioridad. Otros aspectos del liderazgo que crean cultura se mencionan en la Información Clave 6, lo que se refuerza por el hecho de que las Bibliotecas son instituciones lideradas por personas con una profesión muy reglada y desarrollada, por sus estudios, titulación y continua formación.</p>
	Valores Documentos aludidos en 1a.1 y Anexo	
1a.3	Transparencia y confianza	<p>La BUAH ha creado y consolidado un <b>modelo de liderazgo transparente, ético y responsable</b>, que propugna valores compartidos y una cultura de confianza y colaboración, lo que se trasmite a las personas a través del ejemplo y la relación diaria. Contribuyen a consolidar este liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La prestación de servicios a usuarios y a profesores y personal de la UAH con que colabora</li> <li>- La publicación de su información clave de gestión y resultados (<i>Memorias, Estadísticas, etc.</i>)</li> <li>- Las actividades en colaboración con otras bibliotecas y partners</li> </ul> <p>La transparencia se extiende al exterior a través de la web y otros medios, y se informa y se da cuenta de las actuaciones a una serie de organismos e instituciones. Así mismo, el Rector, en el Informe Anual de Gestión ante el Claustro y en otros actos institucionales, informa sobre los resultados de la BUAH.</p> <p><b>Referencias:</b> Figuras A.7 y Buena Práctica nº 14 (<b>Fig. A.43</b>).</p>
	Memorias anuales, Estadísticas Rebiun y Madroño, Autoevaluaciones	
1a.4	Orientación estratégica	<p>La Biblioteca, como parte de la UAH, siempre ha tenido una clara orientación estratégica, vinculada a la educación y al progreso de su entorno. La manifestación más clara es la formulación, despliegue y comunicación de sus planes estratégicos, siguiendo un proceso sistemático y consolidado. Los Planes Estratégicos se elaboran de forma participativa, y son aprobados en la <b>Comisión de Biblioteca</b>, difundidos a toda la comunidad universitaria, y presentados en <b>Jornadas Informativas y de Comunicación</b>. Para su implantación, la Dirección presenta los objetivos estratégicos y operativos, comunes y compartidos. Apoya esta dinámica la <b>Comisión Técnica</b> desde la que fluye la comunicación a todo el personal.</p> <p><b>Referencias:</b> Criterio 2, Figuras A.5 y A.22, y Buena Práctica nº 5 (<b>Fig. A.43</b>).</p>
	Planes estratégicos Jornadas Informativas Comisión Biblioteca, Comisión Técnica	
1a.5	Revisión y mejora de la eficacia del liderazgo (1a)	<p>La <b>eficacia del liderazgo</b> para mantener una orientación estratégica e implantar las actuaciones consecuentemente, se mide a través de esquemas de revisiones continuas y periódicas de los resultados, tanto de la actividad (rendimiento), como de las percepciones. Los aspectos relativos a valores, se evalúan en las encuestas a usuarios y en las encuestas de clima laboral. En estas últimas, hay preguntas que evalúan la acción del liderazgo. En la última, se ha introducido como novedad la evaluación independiente de la Dirección y del jefe/a inmediato/a. Los datos se comparan con otras bibliotecas universitarias. En función de estos resultados, se planifican acciones orientadas a reforzar los diversos aspectos de liderazgo. <b>Referencias:</b> Resultados (todos)</p>
	Cuadro de Mando, Encuestas de clima, Grupos de trabajo.	

1b.1	Conjunto equilibrado de resultados. Prioridades	<p><b>Cuadro de Mando Integral.</b> La BUAH cuenta con un CMI que contiene un conjunto de indicadores cuyas mediciones, seguimientos y análisis sistemáticos le permiten conocer el rendimiento de sus procesos y actividades. La <b>fig. A.4</b> resume los indicadores más relevantes, incluidos en esta memoria, cuyo conjunto contempla todos los GI, y a todos los aspectos de calidad de los servicios, procesos, personas, sociedad, económicos, actividad y estrategias.</p> <p>El Cuadro de Mando es la base de seguimiento sistemático de la gestión “basada en hechos”. Se ha mejorado significativamente en los últimos años, especialmente entre 2017 y 2019.</p> <p><b>Prioridades.</b> Las prioridades se establecen a varios niveles y ámbitos de actuación en cada <b>Plan operacional</b>, a partir del PE y, posteriormente, en función de los resultados y de los cambios internos y del entorno.</p>
	Cuadro de Mando Planes Estratégicos Planes de Actuación	
1b.2	Desarrollo de capacidades de la organización	<p>El desarrollo de capacidades para que la BUAH manifieste todo el potencial de la BUAH se realiza mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Desarrollo de las personas (explicado en 3a, b, c), extensivo a los colaboradores externos (4a)</li> <li>2) Desarrollo de los sistemas y recursos (explicado en 4d, 4e).</li> </ol> <p>Se estimula la participación de los líderes y empleados en formación sobre <i>gestión del cambio, PRL, herramientas y aplicaciones informáticas, apoyo a la investigación, sistemas de gestión de calidad, acceso abierto, etc.</i> Esto se complementa con la participación en actividades externas. La BUAH incluye en sus estrategias el desarrollo de competencias en una serie de aspectos clave, que cada año se revisan y renuevan. <b>Referencias:</b> Figuras A.16 y A.17</p>
	Planes de Formación Actividades externas	
1b.3	Gestión. Decisiones fundamentadas en datos. Evaluación de resultados	<p><b>Órganos colegiados.</b> El <b>sistema de liderazgo para la gestión</b> está estructurado a través una serie de órganos de gobierno, gestión y decisión, que se sintetizan en la <b>fig. A.5</b>. Cada uno da lugar en su ámbito a una sucesión de actividades de análisis, comunicación y acción. La política bibliotecaria se pacta en la <b>Comisión de Biblioteca</b>, con representantes de todos los estamentos, y se ejecuta por la <b>Comisión Técnica</b>.</p> <p>El <b>seguimiento y análisis</b> de resultados, incluyendo los relacionados con sus G.I, se realiza a través de estos mecanismos de forma ascendente, desde los profesionales, las Reuniones de Biblioteca, de Sección, Comisión Técnica, etc. La sistemática de revisión y reporte está establecida. La gestión se desarrolla por medio de sistemas automatizados que se indican en la <b>fig. A.6</b>. <b>Referencias:</b> Info. Clave 6, <b>Figuras A.5 y A.6</b>, Resultados (todos).</p>
	Actas de reuniones Comisiones Biblioteca y Técnica	
1b.4	Confianza de los Grupos de interés	<p><b>Transparencia total.</b> Fundamentada en los mecanismos de gestión y la información del Cuadro de Mando, las Memorias anuales, otros conjuntos documentales (<b>fig. A.7</b>) y la web. La Dirección de la Biblioteca forma parte y participa activamente en la <b>Comisión de Calidad de la UAH</b>.</p> <p><b>Confianza.</b> El conjunto de procedimientos abarca todas las actividades de la BUAH y está orientado a los servicios, la calidad y la mejora continua. Se gestionan los procesos/indicadores para minimizar los riesgos de deterioro de la calidad, lo que genera confianza en los G.I dada la sostenibilidad o mejora de los resultados. Se mantienen los canales para entender los futuros escenarios y actuar al respecto.</p> <p>Las continuas mejoras en el CMI, la web, los informes, y los resultados refuerzan la transparencia y confianza. <b>Referencias:</b> Info. Clave 6 y <b>Figura A.7</b>.</p>
	Valores. Comisión de Calidad de la UAH	
1b.5	Revisión y mejora de la eficacia (1b)	<p>El análisis de los resultados es la principal herramienta de liderazgo para evaluar y reforzar los mecanismos de gestión, establecer grupos de trabajo, programar nuevas acciones, nuevos servicios, marcar prioridades y mejorar los procesos. Se analizan los indicadores de calidad en comparación con bibliotecas REBIUN y Consorcio Madroño, especialmente con las comparables con la BUAH por sus características. Aparte de esta actividad continua, los resultados de acciones, procesos y servicios se evalúan e incluyen en la Memoria anual y se transmiten a Madroño y Rebiun.</p>
	Memorias Anuales	
1c.1	Grupos de interés externos. Relaciones	<p>La BUAH tiene identificados sus G.I. externos, los criterios de segmentación y los canales de relación y captación de sus necesidades y expectativas, (2a y <b>fig. A.10</b>). Los detalles relaciones se exponen en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4a:</b> aliados, colaboraciones con la UAH y colaboraciones externas (<b>figs. A.17, A.25 y A.26</b>).</li> <li>• <b>5b a 5e:</b> aspectos relativos a servicios y relaciones con usuarios</li> <li>• <b>8a:</b> relaciones con instituciones desde el punto de vista de aportación social (<b>fig. A.18</b>)</li> </ul>
	Convenios y acuerdos vigentes	
1c.2	Política de Alianzas. Fundamentos de las relaciones. Participación en equipos externos	<p><b>Orientación estratégica.</b> Todas las alianzas establecidas por la BUAH tienen una orientación estratégica y se fundamentan en la colaboración. En el caso de proveedores clave la orientación es estratégica y de servicio. Las relaciones están siempre fundamentadas en valores y responsabilidades, transparencia y confianza mutua, fomentando el intercambio y transferencia de conocimientos, el trabajo en equipo (<b>fig. A.18 y A.26</b>), la colaboración y el aprovechamiento de sinergias, favoreciendo así las iniciativas e implantación de buenas prácticas. Los beneficios son para ambas partes, lo que revierte en un mejor servicio a los usuarios y a la sociedad. En 4d y 4e, se incluyen ejemplos de innovación, y en 5b su repercusión en los servicios de la BUAH, muchos de los cuales tienen una dependencia clara de alianzas o colaboraciones. Todo ello contribuye a mejorar servicios, como la imagen y prestigio.</p> <p><b>Otras formas de participación externa.</b> La participación del personal en cursos y eventos externos, conferencias, foros, en la formación de usuarios de la BUAH y en la publicación de artículos, son actividades que repercuten en la sociedad, ya que contribuyen a elevar el nivel de conocimientos en general.</p> <p><b>Se actúa de forma responsable e íntegra.</b> En todos los casos, los empleados representan a la BUAH dentro de su ámbito, y actúan en línea con los valores de la misma, incluyendo el aspecto ético, y responsable con el medio ambiente, lo que se mide a través de las percepciones de los usuarios y del propio personal.</p>
	Acuerdos, Reuniones, Equipos externos con participación de BUAH	
1c.3	Comunicación. Transparencia	<p>La BUAH mantiene un flujo sistemático de información a distintas instituciones (<b>fig. A.7</b>) a través de los mecanismos de liderazgo y órganos de gobierno (1b), y los canales de comunicación internos y externos (<b>fig. A.20</b>), que posibilitan un contacto continuo. Se reciben sugerencias de la comunidad universitaria sobre los servicios, lo que permite conocer sus demandas y necesidades. <b>Referencias:</b> Figuras A.7 y A.20, y Buena Práctica nº 14 (<b>Fig. A.43</b>).</p>
	Plan de comunicación	
1c.4	Proveedores responsables	<p>Se incluyen cláusulas en relación con cuestiones sociales/medioambientales en los contratos de mantenimiento, limpieza y de suministro de algunos equipamientos, y en el contrato de suscripción y gestión de publicaciones periódicas de la Biblioteca y de la Universidad.</p>

1c.5	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (1c)	<b>Mecanismos de evaluación y mejora.</b> En relación con la mejora orientada a los GI externos, la BUAH realiza: <i>encuestas de percepción a los usuarios de los servicios, a usuarios con capacidades diversas, a usuarios externos del CRAI, de satisfacción con la formación a usuarios y encuesta de satisfacción de proveedores.</i> Cuenta además con un Buzón de quejas y sugerencias de usuarios. Estos mecanismos le han permitido aprender y mejorar sus servicios y canales de relación, a través de proyectos y cambios en procesos realizados en grupos de trabajo.
	Plan de Comunicación, Plan de Medios Sociales, Grupos de trabajo Blog SinDudas Opine, Web 2.0, otros	<b>Ejemplos:</b> 1) Grupo de desarrollo del <b>Plan de Comunicación</b> , sobre la experiencia de la implantación de un primer Plan de Comunicación y Marketing; 2) <b>Plan de Medios Sociales.</b> Estas mejoras han contribuido a las relaciones internas y externas: <i>comunicación, imagen, fomento de la participación en proyectos de la UAH, mejor aprovechamiento de los recursos por los usuarios, mayor integración en la Comunidad Universitaria y proyección en la sociedad;</i> 3) <b>Creación de blogs y tutoriales</b> , que han contribuido significativamente a la ampliación en los servicios de información y formación, y a la agilidad y rapidez de respuesta a las preguntas y demandas de los usuarios. <b>Referencias:</b> Figs. A.19, A.20, A.21, A.36, A.38
1d.1	Cultura y generación de ideas	<b>Cultura participativa.</b> En la BUAH, son parte de su cultura el liderazgo en valores y las pautas de comportamiento, así como una vocación de servicio muy volcada al usuario. El sentido de pertenencia se manifiesta en la cultura participativa, y la predisposición a la colaboración voluntaria en los grupos de trabajo. Son muchos los mecanismos de la Dirección para impulsar e implicar en el desarrollo de una cultura emprendedora, con beneficios en muchos aspectos, como la responsabilidad por los procesos y objetivos. En la <b>fig. A.19</b> se incluye una visión global.
	Implicación activa. Innovando en la BUAH	<b>Programa "Ideas para mejorar".</b> La BUAH lo presentó en 2018 en la Jornada de Bibliotecas Excelentes celebrada en la US. La primera convocatoria se realizó para el curso 2018-2019. Se trata de poner un marcha un sistema de para potenciar la participación y recoger las iniciativas e ideas de innovación de todo el personal de la Biblioteca, que incluyera un reconocimiento a las mejores aportaciones. <b>Referencias:</b> Figuras A.8, A.17, A.18 y A.19, y Buena Práctica nº 4 (Fig. A.43).
1d.2	Delegación. Gestión por objetivos	Complementan lo anterior la delegación de responsabilidades y la gestión por objetivos. Se realizan a través de la línea de la Dirección hasta los responsables y los profesionales en cada biblioteca. Los objetivos generales, que provienen del despliegue del PE, se revisan cada año y se hace un seguimiento continuo de su evolución y cumplimiento (2d), y en las revisiones de la Comisión Técnica. <b>Referencias:</b> 3b.2, 3c.1, y Figuras A.5, A.13, A.15
	Objetivos estratégicos despliegue, informes	
1d.3	Desarrollo del potencial de los empleados, apoyo y reconocimiento.	<b>Desarrollo del potencial.</b> El desarrollo del potencial de los empleados se realiza a través de los procesos de formación e implicación activa, comunicación, despliegue de objetivos y actuaciones y, en general, mediante los mecanismos de implicación activa en la excelencia.
	Plan de Formación. Grupos de trabajo. Sistemas de reconocimiento. Jornadas Informativas y de Comunicación	<b>Reconocimiento.</b> Los sistemas de reconocimiento son una herramienta de liderazgo orientada a la motivación, que consiste en manifestar, en representación de la Institución, su apreciación por los esfuerzos y logros individuales y colectivos. Los líderes cuentan con un esquema de reconocimiento formal a nivel institucional, en el que se preocupan que estén presentes los empleados y grupos de trabajo que han recibido reconocimientos por diversos motivos. A esto se une la sensibilidad de cada líder por conocer y apreciar verbalmente o por escrito, y comentar en actos internos los esfuerzos y logros de su personal. Los sistemas de reconocimiento se desarrollan en <b>3e.2</b> . <b>Referencias:</b> 3e.2, y Figuras A.8, A.16, A.17, A.19, A.22
1d.4	Fomento de igualdad de oportunidades. Diversidad	<b>Igualdad.</b> La Ley de la Función Pública reconoce el principio de igualdad, mérito y capacidad para la ocupación de un puesto de trabajo. Además, la igualdad de oportunidades es parte de la normativa interna, los Estatutos de la Universidad y la Instrucción y normativa para el PAS. La BUAH lo respeta y cumple (3a, 3e). Tanto el porcentaje de mujeres en la plantilla como el de mujeres en puestos de dirección son muy altos.
	Composición de la plantilla. Puestos adaptados a capacidades diversas	<b>Diversidad.</b> La Biblioteca presta sus servicios a sus usuarios sin distinción alguna en los aspectos de raza, religión o características propias de minorías. A las personas con alguna discapacidad, se les proporcionan los recursos necesarios para el adecuado desempeño de su trabajo. La BUAH ha adaptado el acceso, espacios de trabajo y tecnologías para las personas con capacidades diversas ( <b>fig. A.27</b> ).
1d.5	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (1d)	Entre las cuestiones que se evalúan en la Encuesta de Clima, existen varias sobre <i>el compromiso en la mejora de la calidad de los servicios, la adecuación de funciones con el puesto de trabajo, el reconocimiento al esfuerzo desempeñado en el puesto de trabajo, el fomento de la participación en acciones de mejora, y la participación en cursos de formación adecuados al perfil profesional.</i> Los resultados se utilizan para implantar acciones de mejora ( <b>fig. A.36</b> , Anexo).
	Encuestas de clima	
1e.1	Mecanismos de captación y análisis	La BUAH cuenta con fuentes de información que le permiten analizar los cambios internos y del entorno, y comprender las tendencias de los fenómenos que llevan a la necesidad de cambio. Utiliza las informaciones tanto para gestionar la operativa como para tomar decisiones puntuales o estratégicas que le permitan adecuarse a las nuevas exigencias. <b>Fuentes internas:</b> Cuadro de Mando, conjunto de indicadores y percepciones, y evaluaciones EFQM. Aplica técnicas de gestión de la excelencia desde hace doce años, habiendo realizado cinco autoevaluaciones, <b>Fuentes externas:</b> cambios de tipo <i>social, demográfico, cultural, tecnológico, información recibida a través de medios sociales, el acceso abierto, así como los cambios legislativos, económicos y, muy especialmente, los cambios en el terreno de la enseñanza, las guías y estrategias de la Universidad y las normativas local, española y europea aplicables.</i> A esto se añade la información relativa a las referencias externas, comparaciones y trabajo con partners. Toda esta información también se analiza como entrada al proceso del Plan Estratégico ( <b>fig. A.9</b> ).
	Fuentes de información. Planes estratégicos Comisiones: Sistemas de Dirección y gobierno	
1e.2	Decisión del cambio. Flexibilidad y adaptación	Los órganos de decisión se explican en 1b.3. En la Comisión de Biblioteca y en la Comisión Técnica se analizan periódicamente todas las informaciones relevantes y las situaciones que puedan dar lugar a decisiones de cambio. Algunas suponen cambios a corto plazo, flexibilizando las actividades, dedicaciones o partidas presupuestarias. Otras se canalizan a través del siguiente Plan anual o se contemplan en el siguiente PE. En el desarrollo del PE se utilizan metodologías similares, según cada ciclo del Plan, mientras que el seguimiento y decisiones de cambio son un proceso de liderazgo continuo para flexibilizar las actuaciones en función de las necesidades.
	Comisión de Biblioteca	

1e.3	Gestión del cambio	El cambio se desarrolla de forma participativa. Ante cualquier cambio importante, se realiza una comunicación piramidal y transversal con todos los G.I. y se hacen reuniones entre la Dirección de la BUAH, el Vicerrectorado y la Gerencia, para buscar los apoyos necesarios. Se mantiene una colaboración constante con los Servicios Informáticos y la Oficina Tecnológica para los cambios tecnológicos. Todos los GI relevantes están implicados. Se identifican los riesgos y posibles resistencias, así como los mecanismos para evaluar la gestión del cambio. La participación en los equipos de trabajo externos (REBIUN, Madroño) permite tomar muchas decisiones y acometer proyectos e innovaciones conjuntamente, para acomodarse a las tendencias de futuro. <b>Referencias: Figs. A.17 y A.29.</b>
	Proyectos de cambio: estructura, innovación, CRAI	
1e.4	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (1e)	Todos los sistemas descritos (fuentes de información, decisiones y gestión), están sujetos a una dinámica de evaluación y revisión propias, en función de los resultados. <b>Ejemplos</b> de cambios relevantes: - la <b>Construcción del CRAI</b> obligó a replantear la estructura bibliotecaria de la ciudad de Alcalá de Henares. - <b>Adaptación y flexibilización de la estructura organizativa:</b> son objetivos de cada PE de la BUAH, incardinados con los objetivos de la UAH y los PE de REBIUN y Madroño. - <b>Mejoras e innovaciones</b> , algunas muy relevantes, por ejemplo la Plataforma de Servicios Bibliotecarios ALMA y la herramienta de descubrimiento PRIMO puesta en producción en febrero de 2019. <b>Referencias: Figs. A.17, A.32, A.35, A.38</b>
	Planes estratégicos: estructura, innovación, CRAI	

## 2. ESTRATEGIA. INTRODUCCIÓN

La BUAH tiene una experiencia consolidada en el desarrollo e implantación efectiva de sus planes estratégicos, desde el año 2008 en que desarrolló su primer PE.

Cada plan ha respondido a las necesidades del momento y a las previsibles, aunque se ha mantenido una coherencia entre planes en los temas vitales. El proceso de preparación de cada plan ha incorporado el aprendizaje adquirido en los ciclos anteriores y, siempre ha sido fruto de una profunda reflexión, con amplia participación y aportaciones de los GI. Además de las informaciones sobre GI, las que provienen del entorno y la legislación, y las internas, en la elaboración de sus PEs, la BUAH considera como referencias los de la UAH, y de REBIUN y Madroño, redes a las que pertenece.

Considerando el ámbito que cubren los resultados, esta memoria contempla la evolución de la BUAH en el final del II Plan Estratégico 2012-2014, en el III Plan Estratégico 2015-2017 completo y en el primer año del IV PE 2018-2022, actualmente en vigor. Por esta razón se incluyen en el Anexo resúmenes de contenido e implantación de estos planes.

La BUAH tiene la voluntad de consolidarse como referencia en su clase, tanto en la Comunidad de Madrid, como a nivel nacional. El trabajo conjunto e intercambio continuo con la Red REBIUN y el Consorcio Madroño, y el seguimiento, análisis y aplicación de las nuevas tendencias y normativas son vitales para conseguir este objetivo.

### ESTRATEGIA. MAPA DE AGENTES

Ref	TÍTULO	DESCRIPCIÓN
	Evidencias	
2a.1	Grupos de Interés y canales de diálogo y captación de necesidades y expectativas	La <b>fig. A.10</b> muestra el <b>Mapa de diálogo</b> con los GI clave y los aspectos principales de relación, en resumen: - <b>Usuarios. 1) de pleno derecho:</b> integrantes de la comunidad universitaria: <i>PDI, becarios de investigación, alumnos y PAS UAH y centros adscritos.</i> <b>2) usuarios autorizados</b> en virtud de convenios con Instituciones o a título individual. - <b>Personal de la BUAH.</b> Todo lo relativo a empleados se describe en los criterios 3 y 7. - <b>Organizaciones y Sociedad: 1) La UAH</b> y sus centros adscritos, <b>2) Otras universidades</b> , con que colabora; Sistema Español de Bibliotecas; Red REBIUN, Consorcio Madroño y otras entidades; <b>3) Empresas</b> de servicios o con quien comparte proyectos; <b>4) Colegios y Asociaciones profesionales;</b> <b>5) Sociedad</b> en general y organismos. - <b>La propia BUAH</b> , en lo relativo a su capacidad y sostenibilidad para responder de forma eficaz y eficiente a sus responsabilidades, de acuerdo con su misión y compromisos. <b>Referencias: Figs. A.10, A.25 y A.26</b>
	Planes estratégicos. Convenios y colaboraciones	
2a.2	Otros tipos de análisis de información	<b>Entorno.</b> Existen mecanismos de análisis del entorno de tipo económico y demográfico que la BUAH utiliza en el análisis DAFO, como entrada al proceso de formulación del PE. <b>Normativo y legal.</b> La normativa bibliotecaria ( <b>Fig. A.11</b> ) se ajusta a todas las normativas y aspectos legales aplicables <b>Aspectos ambientales.</b> La Biblioteca se adhiere a las disposiciones de la Universidad. <b>Mercado.</b> Análisis de tipos de usuarios y usuarios potenciales, y sus demandas específicas actuales y posibles futuras.
	Planes estratégicos. Normativa de la BUAH	
2a.3	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (2a)	Los G.I, los canales de relación y el proceso de análisis están sujetos a revisiones específicas en función de su utilidad como entradas al proceso del PE y a la dinámica de mejora continua. Estas dinámicas dependen de cada agente y de sus resultados, y se desarrollan en distintos subcriterios (ver columna "Referencias" en <b>fig. A.10</b> ). Por ejemplo, las encuestas y las sugerencias de los usuarios han motivado múltiples acciones por grupos de trabajo, servicios nuevos y mejorados, remodelación de instalaciones y de equipamiento y nuevos sistemas de comunicación y contacto.
2b.1	Análisis interno: Indicadores	La información del CMI, conjuntamente con otras externas (partners, tecnologías, etc.) se utilizan en la toma de decisiones y como entrada al proceso del Plan estratégico y del operacional. La <b>fig. A.4</b> sintetiza los indicadores más importantes (resultados incluidos en esta memoria), que cubren los aspectos relevantes de los servicios, procesos, personas, sociedad, económicos, de actividad y estrategias de la BUAH. El análisis de la situación, de las capacidades y del potencial de desarrollo de la BUAH, permite identificar las fortalezas y las debilidades en el análisis DAFO.
	CMI, Resultados. Planes estratégicos Análisis DAFO	

2b.2	Competencias y capacidades clave de los partners	La BUAH considera a sus aliados y proveedores clave como fuentes de valiosa información y conocimientos, de sostenibilidad, y como extensión de su capacidad operativa. Se analizan y tienen en cuenta, tanto como parte de la estrategia, como en los proyectos en colaboración. Se centran fundamentalmente en los servicios corporativos: Informática, Gestión ambiental, Calidad, etc. y de otras entidades con que se colabora (REBIUN, Madroño).
	Alianzas y acuerdos. Rebiun, Madroño	
2b.3	Nuevas tecnologías	La BUAH realiza un seguimiento continuo de las NNTT para decidir su aplicación. Se establecen prioridades y se decide la adquisición, desarrollo e implantación de alternativas y soluciones innovadoras, en función de su valor para la mejora de los servicios y de la eficiencia de los procesos de gestión. Hay estrategias específicas en los PE centradas en el uso eficaz de la tecnología y nuevas herramientas, específicamente la LE 4 del plan vigente. <b>Referencias:</b> Figs. A.32, A.38
	Seguimiento tecnológico Tecnologías implantadas	
2b.4	Modelo de gestión	El Modelo de Gestión y la estructura organizativa de la BUAH, se consideran los más idóneos para dar el mejor servicio a los usuarios: gestión centralizada de los servicios y procesos corporativos a nivel BUAH y nivel UAH, para un aprovechamiento eficaz de los recursos y del conocimiento. La BUAH se adaptó a los nuevos requerimientos del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), en que el modelo de gestión se articula en todo el ámbito de procesos y actividades. Este es el modelo actual de Biblioteca concebida como <b>Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación</b> (CRAI, fig. A.29). Además, desde 2008-09 (primera autoevaluación y plan de excelencia), la BUAH ha adecuado sus PE, y su gestión a modelos basados en EFQM. <b>Referencias:</b> 4c.1, 4c.2, Figura A.29
	CRAI: modelo, características Autoevaluaciones	
2b.5	Análisis comparativo. Referencias	La BUAH es parte de REBIUN y del Consorcio de Universidades de la CM y de la UNED para la Cooperación Bibliotecaria (Consorcio Madroño). Como parte de estas redes, la BUAH comparte sus objetivos orientados a la calidad de los servicios la cooperación, y colabora en las acciones cooperativas que suponen un beneficio para los usuarios. Esto le permite establecer comparaciones con otras bibliotecas y compartir buenas prácticas. <b>Referencias:</b> figs. A.17 y A.26.
	REBIUN y Madroño: actividades e Informes	
2b.6	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (2b)	Cada tipo de indicadores está asociado a un proceso o conjunto de procesos y a unas actividades de seguimiento y análisis periódicos, con frecuencias e hitos específicos. Anualmente, se realiza un análisis y revisión completa del conjunto de los indicadores y de los procesos del sistema, cuyas conclusiones se plasman en informes y en la Memoria Anual, que se utilizan para desarrollar el nuevo Plan anual. El conjunto de indicadores y fuentes de información están sometidos a revisión, en función de su idoneidad, a través de grupos de trabajo. Muchos han sufrido modificaciones en los últimos años (metodologías, reformulación de indicadores, etc.). El <b>Cuadro de Mando</b> y su soporte tecnológico han sido mejorados en los últimos años como herramientas de medición, seguimiento y gestión.
	Cambios y planes estratégicos Cuadro de Mando	
2c.1	Planes Estratégicos. Proceso de formulación	La BUAH tiene amplia experiencia en la elaboración e implantación de Planes Estratégicos. Elaboró su primer plan en 2018 (I Plan Estratégico 2008-11) teniendo en cuenta: su misión, visión, informaciones de sus G.I., sus resultados y muy especialmente las guías del EEES, lo que supuso el reto del proceso de adaptación hacia el modelo CRAI. En paralelo, se llevaron a cabo iniciativas encaminadas a la gestión de la excelencia con evaluaciones internas y externas, y un plan integral de mejoras. En función de esta experiencia, desarrolló sus siguientes planes estratégicos, siempre mediante un proceso ampliamente participativo, manteniendo orientaciones hacia la innovación y mejora continua, y siguiendo directrices de los planes de la UAH y de REBIUN y Madroño. El plan vigente es el <b>IV PE 2018-2022</b> , que dio continuidad a las estrategias de organización y comunicación, e incorporó nuevas en relaciones con GI, sostenibilidad y RSC, y tecnología. En esta ocasión, la metodología utilizada para decidir las LEs desde el análisis DAFO, fue CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar). <b>Referencias:</b> Figs. A.12, A.13, A.14 y A.15,
	Planes Estratégicos 2008-2011 2012-2014 2015-2017 2018-2022	
2c.2	Conceptos contenidos de los Planes estratégicos. Sostenibilidad	Los Planes estratégicos de la BUAH siempre responden a los principales factores de éxito para el cumplimiento de su misión, a las necesidades y expectativas de los G.I. clave y a las referencias y tendencias europeas y del entorno. Concretamente, en el IV PE 2018-2022, se equilibran las orientaciones a los G.I. (LEs 1, 2 y 3), con las de mejora de procesos, eficacia y eficiencia y sostenibilidad de la propia BUAH (LEs 1 y 3) y la innovación tecnológica (LE 4). El conjunto de estrategias, objetivos e indicadores responde a los conceptos de sostenibilidad: <b>Económica:</b> presupuestos ajustados, orientados a prioridades, <b>Social:</b> misión con clara orientación social y educativa, <b>Ambiental:</b> en colaboración con las estrategias de la UAH, muy exigentes y reconocidas. <b>Referencias:</b> Figs. I.2, A.12, A.14
	Planes Estratégicos, Resultados	
2c.3	Se identifican los Resultados Clave	Como parte de implantación del Plan Estratégico, cada año se planifican los objetivos y resultados clave a los que la BUAH debe llegar, y las acciones orientadas a la consecución de los mismos. Estas acciones han generado cada año grupos de trabajo para su desarrollo. <b>Referencias:</b> 3c, 5a y Figuras A.13, A.15
	Actuaciones, Results.	
2c.4	Gestionar los riesgos estratégicos	Los principales riesgos que ha contemplado la BUAH a la hora de establecer sus Planes estratégicos provienen de: <b>1) Cambios en el entorno:</b> fenómenos sociales y demográficos principalmente. Evolución en la normativa internacional, hacia el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación como entorno dinámico que integra todos los recursos que dan soporte al aprendizaje y la investigación en la Universidad. <b>2) Cambios en la normativa española e internacional:</b> acceso abierto, Horizonte 2020 y Horizonte Europa, Acuerdos transformativos con editores. Integración Portal del Investigador-e_BUAH para impulsar el acceso abierto de los resultados de la investigación. Portal InvestigaM de Madroño, que integra el repositorio e-cienciaDatos, primer repositorio de datos científicos en abierto en España. Proyecto Scoap3 que favorece la publicación en abierto en determinadas revistas sin coste para los autores. Adecuación de la normativa de protección de datos. Gestión de la contratación pública: formalizada la contratación menor de todos los recursos electrónicos y de las publicaciones periódicas a la Ley 9/2017. <b>3) Cambios en las tecnologías y su uso:</b> Innovación continua, según se explica en 4d y 4e. <b>4) Cambios en los proveedores clave:</b> Licencia nacional con Elsevier (negociada por Rebiun), WOS y SCOPUS. Avance en la cooperación en los consorcios y grupos de compra. El análisis de escenarios lo realiza la propia Institución y la BUAH, conjuntamente con las bibliotecas de universidades (REBIUN, Madroño), lo que obliga a la BUAH a ser muy proactiva, planificar y gestionar el cambio.
	Cambios en la normativa, Cambios en las tecnologías, Participación con REBIUN y Madroño	

2c.5	Competencias clave para generar valor Funciones personal. Proyectos colaborativos	Las competencias clave de la BUAH las aportan su <b>personal y sus colaboradores</b> : conocimientos, experiencia y dedicación, y cultura de la mejora continua de procesos y servicios, así como el trabajo con sus partners clave, muy especialmente con otras unidades de la UAH, con el conjunto de profesores e investigadores y con las organizaciones externas con que colabora. <b>Referencias:</b> Criterios 3 y 4a, y <b>Figuras A.17, A.19 y A.26.</b>
2c.6	Evaluación y revisión (2c). Eficacia de la estrategia  CMI, Grupos de trabajo, informes. Memorias Anuales	<b>Seguimiento continuo. Informes anuales</b> La BUAH revisa sistemáticamente cada una de las actuaciones que provienen del despliegue del PE, en cuanto a su implantación efectiva y su eficacia y cumplimiento de sus objetivos. Esto incluye también la actividad, progreso y logros de los grupos de trabajo. Cada año, se presentan en los órganos de gobierno las estrategias y acciones llevadas a cabo y la información se incluye en la <b>Memoria Anual</b> . Así mismo, se analiza el cumplimiento del PE y, a la vista de los resultados, se refuerzan los aspectos relativos a su desarrollo e implantación. En diciembre de 2017, finalizó el III Plan Estratégico 2015-2017. El balance final del mismo evidencia una ejecución global del 94% en cuanto a las actuaciones llevadas a cabo en sus tres años de vigencia. <b>Referencias:</b> 2c.1, y <b>Figuras A.13, A.15 y A.19</b>
2d.1	Despliegue de actuaciones y objetivos Objetivos, actuaciones. Informes de Revisión. Sistema de procesos	Cada línea estratégica del Plan se despliega en <i>Objetivos Estratégicos y Actuaciones</i> . Las actuaciones se materializan a través de los procesos clave, siguiendo los procedimientos establecidos y a través de proyectos o programas específicos y grupos de trabajo. La comparación con otras organizaciones se tiene en cuenta siempre en cada ciclo operacional, de acuerdo con los indicadores publicados de REBIUN y Madroño. Todo ello se documenta en <b>Informes de Revisión</b> . Los objetivos son cuantificables y responden de forma equilibrada a la actividad de la BUAH. <b>Referencias:</b> <b>Figuras A.12 a A.15</b>
2d.2	Recursos Planes de RRHH, presupuestos, activos y tecnologías	Son los elementos, tangibles e intangibles, con que cuenta la BUAH para implantar sus estrategias y lograr sus objetivos: 1) <i>Capital Humano</i> ; 2) <i>Recursos económicos</i> . 3) <i>Recursos bibliográficos</i> ; 4) <i>Infraestructuras y tecnologías</i> , tanto orientadas a los servicios como a la gestión; 5) <i>Información y datos</i> , adecuando los sistemas de información e invirtiendo en la tecnología para facilitar, agilizar y optimizar los procesos. <b>Referencias:</b> Criterios 3, 4, 7 y 9
2d.3	Metas y objetivos de innovación y perfeccionamiento Planes estratégicos. innovaciones	La BUAH ha contemplado en todos sus PE metas y objetivos para la innovación cubriendo todos los aspectos propios de gestión y los relativos a sus servicios. Concretamente, III PE 2015-17 incluía en su LE 3 la innovación orientada a: “Estructurar y ofrecer servicios emergentes para apoyar el aprendizaje, la docencia y la investigación”, y el IV PE 2018-22 enfoca su LE 4 a “Mejorar la experiencia del usuario en el acceso a la información” y a “Impulsar la innovación”. Las <b>figs. A.20, 28, 32 y 38</b> , muestran innovaciones que provienen de las estrategias.
2d.4	Comunicación e implantación efectiva. Despliegue de la estrategia  Plan de Comunicación Jornadas Informativas y de Comunicación Comisión Técnica Medios	<b>Plan de Comunicación.</b> El Plan de Comunicación de la BUAH se considera complementario al Plan Estratégico, ya que plantea una amplia serie de iniciativas relativas a la comunicación externa e interna ( <b>fig. A.20</b> ). <b>Comunicación del PE y de los planes y actuaciones.</b> Se realiza principalmente por dos canales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Directamente:</b> <i>reuniones de la Comisión Técnica y otras que siguen en cascada con la participación de todo el personal, Jornadas Informativas y de Comunicación,</i></li> <li>• <b>A través de medios:</b> <i>Intranet, Boletín de noticias, Web, correo electrónico, Memoria Anual, etc.</i> Todo lo relativo a compromisos externos, Carta de Servicios, actividades, proyectos y programas, Memorias, etc., están en la web y son de acceso público.</li> </ul> <b>Despliegue.</b> En el despliegue de la estrategia, se tienen en cuenta los recursos disponibles y la necesidad de nuevos o refuerzo de aspectos de los mismos como parte de las actuaciones. <b>Prioridades.</b> Se establecen en función de situaciones y necesidades de los GI. En los servicios, se hace en virtud de la demanda, manteniendo el equilibrio para atender todos los servicios en todas las Bibliotecas y responder equitativamente a la diversidad de usuarios con distintas necesidades. <b>Referencias:</b> <b>Figuras A.12 a A.15, A.20 y A.22</b>
2d.5	Seguimiento y evaluación de la implantación del PE  Planes estratégicos. Informes y ejecución. Informes y actas de la Comisión Técnica y los Grupos de trabajo	Se coordina a través de la Comisión Técnica y los Grupos de trabajo formados para cada una de las líneas estratégicas, y coordinados por líderes responsables, que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboran y presentan las acciones anuales para cada objetivo operacional.</li> <li>• Coordinan, promueven y realizan un seguimiento de la implantación de dichas acciones.</li> <li>• Presentan anualmente los resultados, nuevas acciones y nuevos objetivos estratégicos.</li> </ul> La presentación de los resultados contiene: <i>Línea estratégica, Responsables, Grupo de trabajo, Actuaciones, Resultados / Indicadores, Porcentaje de ejecución, Fechas de inicio y Fechas finales.</i> Los procesos clave y los procedimientos se revisan y actualizan periódicamente en la Comisión Técnica y por los propios responsables en función de las necesidades y nuevos requerimientos. <b>Referencias:</b> Resultados (todos), <b>Figuras A.13 y A.15</b>

### 3. PERSONAS. INTRODUCCIÓN

Como en cualquier institución pública, la gestión de las personas en la BUAH tiene dos vertientes: la relativa a estrategias, planificación, organización, liderazgo, objetivos, motivación, apoyo, desempeño, etc. cuya responsabilidad es de la Dirección de la BUAH, y la regulada por la normativa y los acuerdos de la Universidad con los sindicatos, que contempla todas las políticas institucionales en materia de empleo y se gestiona por la Gerencia de la Institución.

Entre las características más relevantes en la gestión de las personas, cabe mencionar la cultura de participación activa, tanto en visión estratégica como en implicación operacional, que ha sido absolutamente clave para la transformación y progreso que ha experimentado la Biblioteca en los últimos años en materia de estructura, organización y servicios.

Esto se apoya con un desarrollo continuo de las capacidades y competencias de los empleados y líderes, que contribuye a que la Biblioteca proyecte una imagen de excelencia, sea reconocida y aspire a ser una referencia como tal. Todo ello en el clima de liderazgo compartido del que se habla en 1a.

Los mecanismos con que cuenta para evaluar y mejorar todos los aspectos relativos a la gestión de personas, que incluyen los sistemas internos y la participación en equipos externos, permiten mantener una sistemática de captación de oportunidades, análisis y decisión, y la creación de equipos de mejora, cuyo trabajo da como fruto el progreso en la implantación de buenas prácticas y la sostenibilidad o mejora de los resultados. Algunos ejemplos son: el Plan de Comunicación, mejorado sobre la experiencia anterior (**fig. A.20**), la participación en el desarrollo de los Planes estratégicos y la cultura del trabajo en equipo.

### PERSONAS. MAPA DE AGENTES

Ref	TÍTULO	DESCRIPCIÓN
	Evidencias	
3a.1	Resultados a alcanzar por las personas	Los resultados que deben alcanzar las personas en cada período son aquellos necesarios para lograr los objetivos estratégicos, que se identifican como parte del desarrollo del PE, y de cada plan anual, en el que se definen y concretan los nuevos objetivos en función de los cambios acaecidos y de la consecución de los anteriores.
	Planes estratégicos y actuaciones. GPO	La evaluación del cumplimiento se realiza de forma continua a través de los mecanismos de gestión de procesos, seguimiento en los órganos de gobierno, Cuadro de Mando, etc.
3a.2	Alineamiento de personas con estructura y estrategias	La gestión general de los RRHH corresponde a la Gerencia de la Institución, de acuerdo con la legislación vigente y el marco normativo del PAS, según acuerdos pactados con los sindicatos. <b>Alineamiento con la misión y la estrategia.</b> El PE es el mecanismo para asegurar que las personas están alineadas con la misión, visión y los objetivos estratégicos. Todos los PE incorporan líneas estratégicas orientadas a personas, cultura organizativa, excelencia, adaptación y flexibilización de cargas y el aprendizaje. La plantilla se reparte en los SSCC y las Bibliotecas, con una dotación según tamaño y atendiendo a necesidades, cargas de trabajo y competencias. La organización de horarios responde a la política de servicio ininterrumpido en los tiempos establecidos, y el personal está distribuido de forma que se garantizan todos los servicios a cualquier hora.
	Planes estratégicos Planes de personas	<b>Estructura eficiente y profesional.</b> La BUAH se compara muy favorablemente en la ratio nº de usuarios/nº de empleado de la Biblioteca, mejor que las referencias, sin que esto suponga una calidad inferior de los servicios. También se compara favorablemente en la proporción de profesionales bibliotecarios. El trabajo publicado por la <i>Revista Española de Documentación Científica</i> , 39, "Ranking de las bibliotecas universitarias españolas en la gestión del personal", situó la BUAH en una posición muy destacada entre las 41 bibliotecas comparadas y por delante de las referencias 500+. El estudio identificó las bibliotecas universitarias públicas españolas más eficientes en gestión del personal y que pueden ser consideradas como referentes; para ello, comparó las diferencias en la organización del personal entre las más ineficientes y las más eficientes. Las bibliotecas más eficientes se caracterizan por tener una estructura centralizada para los procesos comunes y un número de RRHH asignados a las bibliotecas de centro inferior a los de las bibliotecas ineficientes. Aunque el estudio no ha vuelto a realizarse, las condiciones generales no han variado como para que esta comparación no sea aun válida. <b>Referencias: Figuras A.12 y A.14; Figuras 7b.5, 7b.6 y 7b.7</b>
3a.3	Implicación de los empleados en el plan de personas	La participación activa de las personas se extiende en todas las dimensiones: desde la elaboración del PE, que contiene estrategias de RRHH, hasta la actividad en equipos de trabajo, propuestas de innovación, revisiones del sistema, Comisiones de Biblioteca y Técnica, reuniones de Dirección, etc.
	PE's, Convenio Reglamento. acción social	Asimismo, los empleados están representados por el Comité de Empresa en las negociaciones de acuerdos y convenios con la UAH y en la Comisión de acción social (3e.3). <b>Referencia: Figura A.23</b>
3a.4	Proceso de selección. Igualdad de oportunidades	<b>Procesos.</b> La selección del personal implica varios procesos: <i>oposiciones, bolsas de empleo, concursos, etc.</i> , sea para ocupar una plaza fija, de funcionario o laboral, o para movilidad o cambio de actividad. Una vez incorporado, el personal recibe una formación inicial de conocimiento de la Institución y una específica para su puesto de trabajo, y participa en los planes de formación. Se dispone de un <b>Manual de acogida</b> para el personal de nueva incorporación.
	Proceso selección y contratación. Manual de acogida	<b>Equidad e igualdad de oportunidades.</b> La normativa establece procedimientos específicos de selección y contratación que aseguran los principios de equidad e igualdad de oportunidades a todos los candidatos a una contratación o plaza a cubrir. No hay ningún tipo de discriminación por ningún motivo. Más información en 1d.4.
3a.5	Gestión de la movilidad	La movilidad en la BUAH viene determinada por la normativa. En la práctica, existe una gran movilidad entre el personal auxiliar de biblioteca para cubrir las necesidades de los servicios ante incidencias (bajas, excedencia, reducciones de jornada, cursos, etc.). Esto es casi exclusivo del servicio de Biblioteca, que tiene uno de los horarios más amplios de la UAH. Se dispone de una <b>bolsa de empleo</b> para poder cubrir las plazas vacantes, nuevas o por movilidad, para todas las escalas.

3a.6	Mejora de las estrategias, políticas y planes de RRHH	Las fuentes de información para mejorar estrategias, políticas y planes de RRHH son: la <i>Encuesta de clima</i> , la <i>de Evaluación de la formación</i> , y el <i>Sistema de sugerencias y canales de comunicación interna</i> . La BUAH se sitúa como uno de los servicios de la UAH con mayor índice de satisfacción. La revisión de las estrategias y objetivos tiene lugar en cada ciclo anual. Todos los procesos son controlados por la Gerencia, la Vicegerencia y el Servicio de RRHH, Junta de Personal y Comité de Empresa, de acuerdo a la legalidad y normativa. <b>Referencia: Figura A.36.</b>
	Encuestas de clima, Sistema sugerencias. Comunicación interna	
3b.1	Funciones y Puestos de trabajo. Talento	<b>Relación de Puestos de Trabajo (RPT).</b> Los perfiles de puesto están desarrollados y existe una RTP en que todos los puestos de la BUAH están incluidos. <b>Gestión del talento.</b> La atracción, desarrollo y retención del talento se articula a través de: la selección, gestión por competencias, la formación, la evaluación de los objetivos cualitativos (GPO), así como las políticas de delegación, retribución y reconocimiento.
	Funciones del personal de la BUAH	
3b.2	Gestión por objetivos Evaluación del desempeño	<b>Gestión por objetivos.</b> Cada año se establecen los objetivos y se revisan según necesidades. El despliegue se realiza desde los estratégicos y operacionales a cada línea de actividad y servicio, con participación y asunción de los mismos por las personas en cada biblioteca o departamento. <b>Desempeño.</b> Se realiza una evaluación sistemática del grado de cumplimiento de las acciones y objetivos del PE, y revisiones periódicas en la Comisión Técnica y la Comisión de Biblioteca. La evaluación de estas acciones y a las de mejora derivadas de la Evaluación EFQM de la Biblioteca, proporcionan información adicional sobre el progreso.
	Proceso y registros de GPO. Consecución de objetivos	
3b.3	Necesidades de Formación. Plan de Formación	<b>Plan de Formación Anual.</b> Diseñado por la Gerencia y orientado al conocimiento y competencia, mejora del desempeño y a la promoción. Incluye <b> cursos básicos y específicos</b> para el personal bibliotecario, y cursos para desarrollar <b>habilidades directivas</b> . Para personal de <b>nuevo ingreso</b> , se realizan sesiones formativas e informativas. El Plan se elabora atendiendo a las necesidades recogidas en forma de sugerencias y propuestas del personal. Los datos sobre contenidos de formación se incluyen como ejemplo en la <b>fig. A.16</b> . <b>Cursos externos.</b> También se asiste a cursos proporcionados por REBIUN, el Consorcio Madroño (especializados) y a los de otras instituciones. Los cursos se conceden en función de la temática y el puesto de trabajo. En los de promoción lo decide el interesado, pero existen normas y directrices que regulan la asistencia a cursos y eventos externos. La asistencia y participación en eventos realizados por otras organizaciones y las actividades de colaboración externa, constituyen fuentes muy significativas de ampliación de conocimientos ( <b>fig. A.17</b> )
	Encuesta de necesidades de formación. Proceso Formación interna Planes de Formación	
3b.4	Evaluación y mejora de la formación	Los cursos de formación se evalúan a través de encuestas de evaluación y de aprovechamiento. Además, en la encuesta de clima se evalúa la calidad de la formación y su adecuación al puesto. Periódicamente, la Gerencia revisa y modifica el Plan de Formación introduciendo mejoras a partir del análisis de dichas evaluaciones, de las sugerencias de los empleados y los Jefes de Servicio, y de los nuevos requerimientos. La efectividad de las habilidades y competencias que provienen de la formación y el aprendizaje se evalúa en el desempeño, la asunción de nuevas responsabilidades, la participación, sugerencias y nuevas ideas y la solicitud de cursos adecuados a las necesidades.
	Resultados e informes	
3b.5	Las personas disponen de competencias, recursos y oportunidades	Maximizar la contribución a la misión y estrategias de la BUAH depende de varios factores, que se desarrollan en diversos apartados: <b>Habilidades y competencias</b> (3b.1, 3 y 4), <b>Información y conocimiento</b> (4e), <b>Recursos y tecnologías</b> para el desempeño de su labor (4d), <b>Comunicación interna</b> (3d), <b>Cultura participativa</b> , creatividad e innovación, trabajo equipo, mejora procesos (3c y 5a) y <b>Autonomía</b> , delegación para actuar con autonomía profesional en el puesto 1d.2 y 3c.1.
3c.1	Alinear objetivos y facultar a las personas	<b>GPO y Desempeño.</b> La Gestión por objetivos se ha desarrollado en 3b.2, dada su relación con evaluación del desempeño, y el alineamiento con la misión y la estrategia se ha expuesto en 3a.2. <b>Delegación de responsabilidades.</b> Se realiza desde la Dirección hacia los responsables de las bibliotecas y servicios centrales y, desde ahí, hasta los profesionales. Está estructurada según funciones, responsabilidades de puestos y objetivos del servicio. Todo el personal tiene un alto grado de conocimiento de su trabajo y de autonomía. Los resultados evidencian el grado de definición de los objetivos, la claridad de las responsabilidades que conlleva el puesto de trabajo y el trabajo en equipo.
	Funciones del personal	
3c.2	Cultura de la creatividad y la innovación	La BUAH utiliza múltiples formas de identificar oportunidades para la innovación: evaluaciones EFQM, encuestas, análisis de resultados, participación en equipos internos y externos, e intercambio de experiencias. De todo esto, surgen propuestas sobre las que se establecen prioridades y se desarrollan proyectos, promoviendo y favoreciendo la implicación en la innovación y la mejora, en todos los ámbitos: <i>procesos, servicios, metodologías, sistemas, tecnología, investigación, docencia, etc.</i> Es una gran oportunidad para aprovechar los conocimientos, experiencias y potencial creativo de los empleados. Se impulsa mediante las Comisiones de Biblioteca y Técnica, y los Grupos de trabajo. La innovación es evidente en múltiples aspectos. <b>Referencias: Figuras A.17, A.19, A.28, A.29, A.32, A.35, A.36 y A.38,</b> y Buena Práctica nº 15 ( <b>fig. A.43</b> ).
	Grupos de trabajo, actividades y logros. Innovaciones y mejoras. Resultados	De acuerdo con el objetivo estratégico de diversificar la participación en los grupos de mejora (LE 1), se ha aumentado la participación del personal auxiliar en los mismos. Además, se ha continuado potenciando la iniciativa del personal a través del Programa <b>"Ideas para mejorar"</b> (ref. 1d.1, Buena práctica nº 4). En 2018, se implementaron tres ideas: <i>Exposiciones en el CRAI, Estantería digital y base de datos de incidencias en el CRAI.</i>
3c.3	Trabajo en equipo. Grupos de trabajo	La política de gestión se basa en una cultura participativa y emprendedora, que se manifiesta desde la cooperación en el equipo profesional de las Bibliotecas, hasta la participación en el PE, la aportación de sugerencias y el trabajo en grupos. El personal participa en la mejora de la gestión, los procesos, de los servicios y la migración a nuevas herramientas. Un ejemplo reciente que ha implicado a todos ha sido la implantación de ALMA y PRIMO (4d.2).

	Grupos de trabajo, actividades y logros	Los grupos de trabajo se constituyen en base voluntaria, y además se realizan reuniones periódicas para el intercambio de ideas e iniciativas. En respuesta a las propuestas, se proporcionan recursos para desarrollar las aceptadas. La dinámica se impulsa y supervisa en la Comisión Técnica. Los servicios creados (p.e. servicios para usuarios con discapacidad, apoyo a la investigación, biblioteca-e, blogs, tutoriales, Biblioguías, etc.) disponen de sus correspondientes indicadores para la evaluación de la gestión. En las <b>figs. A.28, 29, 35, 36 y 38</b> se ponen ejemplos de mejoras; en todas, la participación de los empleados estuvo presente. En las <b>figs. A.17 y 19</b> se incluyen ejemplos de colaboraciones y mejoras surgidas en autoevaluaciones y grupos de trabajo.
3c.4	Los empleados como portadores de imagen. Contribución a la sociedad	La BUAH promueve la <b>participación de sus profesionales</b> en todo tipo de actos, eventos, conferencias, proyectos, etc., internos o externos, y en proyectos e intercambio con entidades externas con las que se colabora, por ejemplo, <i>REBIUN, Madroño, Asociaciones, Fundaciones, AAPP, Sociedades, etc.</i> así como con servicios de la UAH. A esto añadimos otras actividades como apoyo a visitas guiadas de grupos de interés externos, a exposiciones, a desarrollo de actividades de responsabilidad social, recepción de alumnos de la UAH, talleres de biblioteca, etc. Participa la mayoría del personal. Muchas de estas actividades suponen una clara aportación social por parte de los empleados, y todas ellas son oportunidades para que los empleados sean <b>portadores de una buena imagen y reputación</b> de la BUAH y de la Institución Universitaria, que se confirma en los resultados. <b>Referencias: Figuras A.17 y A.18</b>
	Resultados de percepción	
3c.5	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (3c)	La evaluación de la dinámica de participación en la BUAH se realiza a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de la participación en sí misma, como medida de la cultura participativa (voluntaria).</li> <li>• La percepción de las personas (encuesta), en la que se opina sobre el trabajo en equipo.</li> <li>• Resultados de innovaciones y mejoras de procesos y servicios, que provienen de la participación.</li> </ul> A esto añadimos los mecanismos de revisión del Plan Estratégico, las Autoevaluaciones EFQM y también las actividades de participación externa. La <b>dinámica de participación</b> se ha perfeccionado y sistematizado, siendo ahora parte de la cultura de la Biblioteca. La mayoría de las mejoras mostradas en los resultados se deben a esta dinámica participativa y a la creatividad existente en la BUAH. Son buenos ejemplos de mejora de la participación, el reciente proyecto " <b>Ideas para mejorar</b> " y la participación en el DAFO y definición del IV Plan Estratégico.
3d.1	Necesidades de comunicación	Según opinión de los empleados y las necesidades de la BUAH, los tipos de información son tres: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre la Institución, lo que da lugar a los canales y contenidos a través de la línea de dirección y las reuniones</li> <li>• Las informaciones y datos específicos que cada persona o grupo necesita para realizar su trabajo en la BUAH</li> <li>• Los relativos a conocimiento: buenas prácticas, resultados, referencias externas y otros de interés profesional.</li> </ul>
	Encuesta de comunicación	
3d.2	Sistema de comunicación. Plan de comunicación	En respuesta a las necesidades, la BUAH cuenta con un sistema que asegura la comunicación y el acceso a la información. Los canales son de tipo <b>personal, directo</b> (reuniones, presentaciones, entrevistas y diálogo), y de tipo <b>técnico</b> (medios electrónicos, Intranet). Además de las reuniones de los órganos de gobierno de la BUAH, se realizan otras "en cascada" que posibilitan que la información llegue a todos, potenciando la retroalimentación. La implantación de la L.E. 2 del II PEII supuso el desarrollo del Plan de Comunicación, que mejoró significativamente la comunicación interna. Desde entonces, la comunicación ha continuado siendo un asunto estratégico habiéndose mejorado para que sea fluida, pertinente y llegue a todos, con la puesta en marcha de numerosas acciones, algunas en 2018-19 (Jornada anual de la Biblioteca, al menos dos reuniones anuales de la Dirección con todo el personal y una visita anual a todos los puntos de servicio). <b>Canales.</b> Están regidos por un procedimiento de uso y niveles de privilegios de utilización. Cualquier actividad o servicio encuentra en estos medios un excelente escenario para su difusión normalizada. <b>Ejemplos:</b> <i>correo electrónico, listas de distribución por áreas de interés, blog de la SAR, blog de cursos de formación ofrecidos por los proveedores, blog DeCine, blog "SinDudas", pág. web de la BUAH, Comunic@, reuniones presenciales, comunicación informal, RRSS, etc.</i> <b>Jornadas Informativas y de Comunicación.</b> A todo el personal de la BUAH, con participación del Equipo Directivo. Anuales desde 2018. Se ha dado un nuevo enfoque para que sean Jornadas donde se reconozcan los mejores proyectos, ideas y servicios, y un medio de difusión de los logros derivados de los objetivos estratégicos, así como para presentación de proyectos clave. <b>Noticias de secciones.</b> Las diferentes secciones envían periódicamente noticias al personal para informar de novedades y temas de gestión. En el ámbito de la comunicación y marketing, se incluyen noticias sobre las actividades y los servicios de la BUAH en diversos medios digitales y escritos <b>BUAH-Novedades, noticias. Blog Dirección</b> activo hasta 2018. La Dirección ha optado desde 2018 por comunicarse directamente con el personal, a través de correo electrónico personalizado y de las Jornadas y reuniones periódicas. <b>Referencias: Figuras A.12, A.14, A.20 y A.22</b>
	Plan de Comunicación 2012-2014, actualizado en 2017 Noticias en diversos medios. Plan de medios sociales. Jornadas informativas y de Comunicación. Blog Dirección	
3d.3	Los empleados comprenden su contribución	Los empleados comprenden su contribución al cumplimiento de la misión, las estrategias y los objetivos. Esto se consigue a partir de la comunicación de los objetivos, planes y estrategias, y posteriormente, a través de la comunicación sistemática de los logros, los grupos de trabajo, y el seguimiento de indicadores y consecución de objetivos, en las reuniones y canales mencionados.
	Plan de Comunicación	
3d.4	Intercambio de conocimientos y buenas prácticas	Se realiza internamente a través de los equipos de trabajo, las reuniones de gestión y los canales de comunicación y se complementa con reuniones, visitas, asesoramiento de expertos en diversas materias, acceso a publicaciones y buenas prácticas, e intercambios a través de REBIUN y Madroño. <b>Referencias: Figuras A.17</b>

3d.5	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (3d)	La Comunicación interna ha sido continuo objeto de mejora y se mantiene como estrategia. Los sucesivos Planes de Comunicación, incardinados con el Plan Estratégico de Comunicación de la UAH, han sido elaborados por grupos de trabajo con avances significativos. En 2011 se realizó una encuesta para evaluar el <b>Plan de Comunicación y Marketing</b> , lo que dio como resultado el <b>Plan de Comunicación 2012-2014</b> , actualizado desde entonces ( <b>fig. A.20</b> ). También el uso de la web 2.0 ha supuesto una mejora en agilidad, operatividad y accesibilidad de la información. Los procesos de comunicación están sometidos a <b>revisión continua</b> en función de su eficacia: ante cualquier potencial de mejora, se introducen correcciones en la práctica y el procedimiento. Existen indicadores de uso de cada canal (p.e. <i>Visitas a la web, visitas por usuario, Nº de comunicaciones enviadas, Nº de reuniones, Nº asistentes, etc.</i> ). Su eficacia se mide a partir de la opinión en la encuesta de clima.
	Plan de Comunicación. Resultados	
3e.1	Política laboral	La Biblioteca, como parte de la UAH, se ajusta a su política laboral. Los márgenes de actuación en traslados, despidos, beneficios sociales, remuneración, etc. están establecidos por normativa. La política de RRHH se planifica y aprueba en los órganos de gobierno de la UAH con la participación de los sindicatos. La normativa recoge las disposiciones sobre discapacidad, igualdad, flexibilidad laboral y conciliación.
	Reglamento de la BUAH. Leyes, acuerdos, estatutos, etc.	Además, existe una instrucción pactada entre la Gerencia y el Consejo de representantes, para la regulación de jornada, vacaciones, licencias y permisos (última mejora para la conciliación en 2019). La <b>fig. A.23</b> menciona lo más relevante sobre leyes, acuerdos, estatutos, etc. No obstante, la implicación y asunción de responsabilidades no depende tanto de las condiciones de empleo, como de aspectos orientados a la motivación, contenido del trabajo, comunicación, despliegue de estrategias, actuaciones y objetivos, y de iniciativas participativas, desde un liderazgo que reconoce esfuerzos y logros.
3e.2	Sistemas de reconocimiento	Las políticas para premiar el compromiso y méritos individuales o de grupo no son simples de aplicar en una Institución pública. A pesar de esto, existen sistemas de reconocimiento formal de la UAH: <b>Reconocimiento 25 años.</b> Actos y entrega de medallas a los 25 años en la Institución. <b>Reconocimiento del trabajo.</b> Se realizan acciones de reconocimiento del trabajo de individuos y equipos por parte de la Dirección de la BUAH, hechos que se difunden en <i>las Jornadas informativas y de Comunicación</i> , al igual que se hace con las buenas prácticas, y a través de los medios de comunicación internos y externos, como el correo electrónico. Los reconocimientos continuos formales e informales al trabajo desempeñado son una práctica extendida, a través de la Comisión de Biblioteca, la Comisión Técnica, Consejo de Gobierno, Claustro, las menciones del Rector en actos institucionales internos y externos, el Diario Digital de la UAH y las felicitaciones a la calidad de los servicios por los distintos miembros de la comunidad universitaria. Se entregan diplomas a las mejores ideas, proyectos y servicios en la Jornada Anual de Biblioteca. También se otorgan permisos para asistencia a jornadas o congresos, a cursos especializados, etc. <b>Reconocimientos Institucionales</b> a la Biblioteca.
	Jornadas informativas y de Comunicación. Reconocimientos recibidos	
3e.3	Beneficios Sociales	<b>Ayudas.</b> Se proporcionan ayudas a los estudios de los empleados y sus familiares <b>Servicio Médico.</b> Es permanente y realiza revisiones médicas anuales muy completas.
	Reglamento de acción social.	<b>Acuerdos.</b> Con aseguradoras médicas, bancos, etc., que ofertan condiciones especiales al personal. <b>Tarjeta de la universidad (TUI).</b> Permite obtener descuentos en comercios y empresas, en Alcalá y en Madrid. Precios especiales para el uso de instalaciones universitarias (deportes, guardería, comedores, fisioterapia, etc.).
3e.4	Equilibrio entre la vida personal y laboral	Los horarios, tiempos de cortesía no recuperables, vacaciones, licencias, permisos y demás condiciones de trabajo del personal de la BUAH, como parte de la Universidad, proponen un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, y se regulan según se establece en una <b>Instrucción de Gerencia</b> , en línea con la legislación y según el acuerdo con el Consejo de Representantes de los trabajadores.
	Instrucción pactada regulación de jornada, vacaciones, licencias y permisos	La presencia de los empleados en las Bibliotecas es imprescindible para garantizar la continuidad del servicio. Por otra parte, la conectividad actual permite resolver aspectos e incidencias fuera del horario laboral, incluso en fin de semana, y para ello existe una disponibilidad horaria de personas de un cierto nivel de responsabilidad.
3e.5	Se respeta y acoge la diversidad	Según se ha explicado en 3a.4, la normativa establece la selección y contratación de personal sin ningún tipo de discriminación por ningún motivo. En cuanto a usuarios, ya se ha mencionado que la BUAH presta sus servicios a todo tipo de personas sin discriminación, y que ha realizado esfuerzos por facilitar puestos de trabajo a personas con capacidades diversas ( <b>fig. A.27</b> ).
	Normativa	
3e.6	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (3e)	La evaluación se realiza fundamentalmente en función de la opinión de los empleados en la encuesta de clima (cuestiones sobre <i>reconocimiento, posibilidades de promoción, de movilidad, conciliación, retribución, discriminación, etc.</i> ), a través de las sugerencias de los empleados, y la participación de los representantes de los trabajadores en los organismos al efecto. La mayoría de las siete preguntas del índice de la encuesta " <i>Motivación y reconocimiento</i> " tratan sobre aspectos de este subcriterio 3e.
	Encuestas. Mejoras realizadas	<b>Ejemplos de mejoras en los últimos años:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha renovado el equipamiento tecnológico del personal, se ha reforzado la estructura del Servicio con nuevos puestos, el equilibrio en las cargas de trabajo, especialmente en el CRAI, y el reconocimiento institucional a la Biblioteca.</li> <li>Se ha potenciado la movilidad interna y externa con la publicación de bolsas de empleo, concursos de traslado y convocatorias de promoción a escalas superiores</li> <li>Se han modificado las condiciones de trabajo favoreciendo la conciliación familiar</li> <li>Se han reforzado las revisiones de seguridad, prevención y atención médica, y se han revisado y mejorado las condiciones ambientales.</li> </ul> <b>Referencia: Figura A.36</b>

## 4. ALIANZAS Y RECURSOS. INTRODUCCIÓN

La estrategia de la BUAH en materia de recursos responde a las necesidades para el cumplimiento de su misión y visión. Tanto en sus líneas estratégicas como en su despliegue, se contempla una clara orientación a la gestión de los diversos tipos de recursos. La **fig. A.24** sintetiza la relación entre las Líneas estratégicas de la BUAH y la gestión de los recursos. Una parte importante de la gestión bibliotecaria se realiza a través de alianzas, especialmente con REBIUN y el Consorcio Madroño, con una participación muy activa en el desarrollo de sus planes estratégicos, grupos de trabajo, proyectos y en sus órganos de gobierno. También existen alianzas y convenios con otras instituciones.

La BUAH cuenta con un presupuesto propio, cuya mayor parte proviene de la dotación institucional. Además, desde 2005, a través del Consorcio Madroño, se mantiene un convenio con la CM con una financiación anual.

El presupuesto se gestiona de forma centralizada para atender las necesidades de las bibliotecas. Además, la Gerencia atiende las inversiones necesarias para el mantenimiento y la puesta en marcha de nuevos servicios, dentro de los recursos disponibles.

Las instalaciones y equipos mantienen un alto nivel de calidad, a satisfacción del personal y de los usuarios. Esta situación se vio notablemente mejorada con la puesta en marcha del CRAI, que supuso la reorganización de la estructura bibliotecaria y la creación de nuevos servicios.

En cuanto a la tecnología, que es una Línea estratégica del actual PE, los medios con que cuenta la BUAH están al nivel o son algo superiores a los de otras instituciones similares.

La gestión de la información y el conocimiento se orienta principalmente a los usuarios tanto internos como externos, para atender al máximo sus demandas.

Toda la gestión de la BUAH es respetuosa con el medio ambiente y trasciende a la sociedad del entorno.

### ALIANZAS Y RECURSOS. MAPA DE AGENTES

Ref.	TÍTULO	DESCRIPCIÓN
	Evidencias	
4a.1	Visión estratégica	Toda relación externa tiene una proyección estratégica orientada al cumplimiento de la misión y visión de la BUAH, según se ha explicado en la Introducción de este criterio. Es por lo que se plantean relaciones sostenibles basadas en la confianza, el respeto mutuo y la transparencia, y así son las que se mantienen con los partners clave desde hace años. La política de alianzas está orientada a elevar el nivel de calidad de la gestión y de los servicios, y a llevar a cabo acciones cooperativas que supongan un beneficio para los usuarios. <b>Referencia: Figura A.24</b>
	Planes estratégicos	
4a.2	Tipos de colaboraciones. Redes REBIUN y Madroño	La Biblioteca diferencia los tipos de colaboraciones en función de los objetivos que se persiguen, y establece los acuerdos de forma que sean beneficiosos para ambas partes. Referimos algunos relevantes: - <b>Alianzas.</b> Convenios y proyectos de colaboración con: <i>Biblioteca Nacional, Asociación de amigos de la Universidad, Asociación Antiguos Alumnos, Ministerio de Defensa, INAP, Fundación Pablo Iglesias, Sociedad de Condueños, Asociación Española de Contabilidad y Asociación de Empresas (AECA)</i> ... Cada colaboración tiene un propósito específico. - <b>Aliados internos.</b> La Biblioteca tiene acuerdos con otros servicios de la UAH ( <i>Servicio de Contratación, Oficina Tecnológica, Servicios Generales, Servicios Informáticos, Vicerrectorado de Investigación, etc.</i> ) y relaciones con Departamentos y Decanatos en: <i>evaluación de recursos, adquisición de recursos de información, formación, actos de bienvenida, visitas guiadas de profesores extranjeros, etc.</i> Asimismo, realiza una política de alianzas con las <i>Delegaciones de Alumnos y el Consejo de Estudiantes</i> sobre temas clave para ellos: <i>horarios, bibliografía básica, espacios, infraestructura tecnológica, etc.</i> para proporcionar un mejor servicio. - <b>REBIUN y Madroño.</b> El PE de la BUAH se incardina con los PE de REBIUN y Madroño. Su participación en el desarrollo de los mismos, es muy amplia en ambos casos. Los beneficios son obvios para los usuarios y la sociedad, p.e.: <i>adquisición consorciada de recursos-e, formación en CI2, estadísticas, repositorios institucionales e-Ciencia, repositorio de datos e-cienciaDatos, Recolecta, Catálogo colectivo, PI, grupos de trabajo, Pasaporte Madroño, digitalización, Portal Singularis, etc.</i> Estos enfoques y actividades llevan implícito el uso y desarrollo de las TIC, como: <i>Intranet y Espacio colaborativo de REBIUN, Anuario estadístico de REBIUN, etc.</i> Las alianzas han fomentado e incrementado la transferencia de conocimientos, el trabajo en equipo, la colaboración, la transparencia, el aprovechamiento de sinergias y la implementación de BBPP. El conjunto de alianzas implica a todos los procesos de gestión, los servicios, los usuarios y a todo el personal de la Biblioteca. Es de destacar la colaboración en el cambio de sistema de gestión y herramienta de descubrimiento a Alma y Primo. <b>Refs.: Figs. A.17, A.25 y A.26</b>
	Convenios de colaboración. III Plan Estratégico REBIUN 2020, III Plan Estratégico del Consorcio Madroño 2016-2020 Proyectos en colaboración. Rebiun y Madroño: actas, estadísticas, memorias, informes, etc.	
4a.3	Gestión de proveedores. Evaluación y seguimiento	La adquisición de los recursos se realiza siguiendo los procedimientos establecidos por la legislación financiera y presupuestaria del sector público. Se exige un alto nivel de calidad, avalado por las garantías de los productos, la entrega de fianzas, la valoración de la calidad, las especificaciones técnicas de los concursos, etc. La prestación de los servicios se adapta a las directrices y procedimientos establecidos, que incluyen su control y seguimiento. En 2019, a propuesta de la Dirección de la Biblioteca, la Gerencia establece que la adquisición de libros y materiales de Departamentos y Proyectos de Investigación se centralice en la Biblioteca. El Servicio de Gestión de la Colección solicita presupuesto a los proveedores y controla el umbral por proveedor según establece la LCSP para los contratos menores de suministro. <b>Valoración de proveedores.</b> Existe un sistema de valoración de proveedores segmentado por áreas de conocimiento, lengua y tipología de los documentos, y cuya puntuación se basa en criterios valorables mediante cifras, porcentajes y valor añadido.
	Proveedores. Evaluación: Pautas y directrices. Criterios de valoración	
4a.4	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (4a)	Periódicamente, se evalúan y revisan los diversos procesos, actividades y acuerdos utilizando los indicadores establecidos en los proyectos o programas de colaboración. La percepción de la BUAH y la de los partners clave, es que el trabajo colaborativo con las alianzas ha potenciado los servicios muy significativamente, resultando por ejemplo en un incremento en la suscripción en recursos-e, una mayor visibilidad del Repositorio Institucional y una mayor difusión del patrimonio bibliográfico. La diversificación y aumento de ámbito de los proyectos y la creación de planes estratégicos consorciados son buenos ejemplos de consolidación y mejora de la gestión de las alianzas. En 2019, se ha realizado la segunda Encuesta a Proveedores, de la que se hace un informe y se extraen áreas de mejora.

4b.1	Estrategias, planificación y objetivos presupuestarios	<p>La Biblioteca dispone de su propio Programa presupuestario anual. En su elaboración se contemplan los compromisos adquiridos en años anteriores en el capítulo de inversiones, lo que permite hacer previsiones a corto y medio plazo. Dicho programa abarca todas las actividades de la Biblioteca, excepto gastos de personal, infraestructura y equipamiento, que gestiona la Gerencia. La BUAH propone sus inversiones y gastos, la UAH los aprueba y autoriza. La Comisión de Biblioteca es el canal estratégico y de apoyo a las líneas presupuestarias. El plan presupuestario se establece teniendo en cuenta la planificación a corto y objetivos a largo plazo contemplando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia de la UAH y las líneas estratégicas y actividades derivadas del Plan Estratégico.</li> <li>• Referencias: estándares/ratios recomendados de REBIUN, y otras nacionales e internacionales.</li> <li>• El desarrollo tecnológico para mejorar infraestructuras, equipamiento tecnológico e informático.</li> <li>• El uso e impacto de inversiones realizadas: tecnologías, recursos impresos, electrónicos, portátiles.</li> <li>• La información sobre necesidades: obras, equipamientos, mobiliario, señalización, etc.</li> <li>• Los recursos necesarios para el desarrollo de acciones de mejora.</li> <li>• Los resultados de las encuestas de satisfacción de usuarios y de clima laboral</li> </ul> <p>En todos los casos de evaluación y decisión de inversiones o gastos se tienen en cuenta los principios de actuación en línea con los valores de la BUAH, la integración en la sociedad y el respeto al medio ambiente.</p> <p><b>Referencias:</b> Figuras A.6, A.12, A.14</p>
	Procesos económico-financieros. Presupuestos. Informes de ejecución presupuestaria Aplicaciones y sistemas	
4b.2	Dinámica de gestión y ejecución presupuestaria	<p><b>Ejecución presupuestaria.</b> Se realiza ordenadamente adecuándose a las necesidades, siempre dentro de la legalidad vigente. La Dirección de la Biblioteca controla la gestión y es la responsable de la ejecución, supervisada por los correspondientes órganos de control y de gobierno de la Universidad. La Biblioteca tiene en cuenta a todos los colectivos que forman la comunidad universitaria y por ello despliega acciones e inversiones en función de cada uno de ellos, por ejemplo, de los usuarios: <i>gasto en revistas por investigador, gasto en bibliografía básica por estudiante, gasto en recursos electrónicos respecto al total de las adquisiciones, metros cuadrados por usuario, estudiantes por puesto de lectura, puestos informatizados con respecto al total de puestos, etc.</i></p> <p>A finales de año se cierra el presupuesto y se presenta la propuesta de presupuesto para el siguiente.</p> <p><b>Evaluaciones sistemáticas.</b> Evaluaciones trimestrales en que se decide si la estrategia de gasto se debe reorientar: Se consideran una serie de datos sobre su situación respecto a otras bibliotecas: <i>gasto en adquisiciones/usuario, en revistas/usuario, en recursos electrónicos/usuario, gastos personal/usuario, etc.</i> Se evalúan los <b>activos tangibles e intangibles</b>, teniendo en cuenta su impacto económico, social y ecológico, p.e.: <i>nº de veces que se presta un libro, uso de revistas, volúmenes catalogados (cantidad y calidad), formación recibida, etc.</i> Dichas evaluaciones permiten caminar hacia los principios de mejora continua y conseguir que se gestione con racionalidad, eficacia y eficiencia.</p> <p><b>Transparencia.</b> Todos los registros se reportan a la Institución y se hacen públicos en las Memorias.</p>
	Balance trimestral Indicadores económicos para el seguimiento, evaluación y control de la gestión Informe económico y financiero anual sobre la ejecución presupuestaria	
4b.3	Inversiones y sus efectos	<p>Las inversiones son continuas, ya que es un sector cuyos activos están en constante evolución. En los últimos años, se han realizado inversiones muy significativas en diversas actuaciones, entre las que cabe destacar: <i>infraestructuras del CRAI, mejoras en edificios, espacios, instalaciones, seguridad, ruido, adquisición de bibliografía recomendada principalmente en formato electrónico, recursos electrónicos y tecnologías de la información.</i> Esto ha contribuido a dar respuesta a nuevas necesidades, demandas de usuarios y mejoras en los procesos de gestión.</p>
	Planes de inversión	
4b.4	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (4b)	<p>En función de los objetivos, demandas de los usuarios, necesidades y compromisos en las alianzas externas, se actualiza anualmente la propuesta de presupuesto que se remite a la Gerencia. Según el presupuesto disponible, se revisan anualmente los criterios de reparto para la bibliografía básica recomendada acorde a la estrategia de desarrollo de la colección y periódicamente se revisa el gasto para controlar los riesgos y contingencias. En la gestión del presupuesto se realizan las modificaciones necesarias que permita la ley para ajustar el presupuesto y atender situaciones sobrevenidas.</p>
	Criterios de reparto de bibliografía	
4c.1	Estrategias para la gestión de edificios y materiales	<p><b>Edificios.</b> Las estrategias y actuaciones en edificios e infraestructuras están presentes en todos los planes de la Institución, tanto en nueva construcción y mejora de lo existente, como en su mantenimiento. Se han realizado obras y rehabilitado edificios (<b>figs. A.28 y A.29</b>).</p> <p><b>Materiales.</b> Lo más destacable en cuanto a materiales son los recursos de la información. Como ya se ha mencionado y se indica en la <b>fig. A.24</b>, la gestión de estos recursos está presente en los PE: desarrollo y evaluación de las colecciones bibliográficas, su adaptación a las necesidades de los usuarios y la mejora de su gestión.</p>
	Planes estratégicos	
4c.2	Instalaciones: funcionalidad, adaptación y mantenimiento	<p><b>Edificios, instalaciones.</b> Son competencia del Servicio de Mantenimiento de la UAH, de la Oficina de Proyectos y de la Oficina Tecnológica, pero desde la Biblioteca se evalúan y plantean a corto y medio plazo, teniendo en cuenta los estándares recomendados (ALA ACRL ARL, REBIUN) y otros nacionales e internacionales (<i>Puestos de lectura, Superficie/puesto, Estanterías en acceso directo, Fondos bibliográficos, etc.</i>). Son preocupación especial de la BUAH los usuarios con necesidades especiales: accesibilidad a las instalaciones y puestos de trabajo y equipamiento que les facilite el uso de los servicios (<b>fig. A.27</b>).</p> <p>La experiencia del CRAI en el Campus Histórico ha servido de referencia para la mejora del servicio al usuario en los demás puntos de servicio y, en especial, para el informe realizado por la Dirección de la Biblioteca para la reestructuración de las Bibliotecas de Guadalajara, en caso de que la UAH considere el proyecto de un nuevo CRAI.</p> <p><b>Referencias:</b> Figs. A.27 y A.29.</p> <p><b>Centro de Documentación Europea.</b> En junio de 2019 se inauguró el nuevo espacio habilitado en el CRAI para el Centro de Documentación Europea, diferenciado, flexible y adaptado a las necesidades recogidas en el nuevo convenio firmado en 2018. Ha sido un proyecto realizado en cooperación con el Director Académico del Centro y con otros servicios de la Universidad bajo la coordinación del Vicerrectorado de Investigación y Transferencia.</p> <p>Más información: Buena práctica nº 10.</p>
	Nuevas obras y remodelaciones. Puestos para necesidades especiales. Planes de mantenimiento. Centro de Documentación Europea	



	Planes estratégicos Evolución en tecnologías	<b>Nuevas tecnologías.</b> Las NNTT se aplican tanto en las infraestructuras y equipamientos, como en la gestión de la Biblioteca y en la mejora en la prestación de los servicios, así como en la implantación de nuevos más acordes con las necesidades cambiantes: <i>la Biblioteca digital, la colección electrónica, el repositorio e-BUAH, el repositorio de datos e-cienciaDatos, la digitalización de colecciones, los dispositivos móviles, los servicios en línea, el aprendizaje on-line, las redes sociales, el autoservicio del usuario (libros y portátiles), etc.</i> Es de destacar el cambio de sistema de gestión de la Biblioteca y de la herramienta de descubrimiento de la información como avance fundamental en la innovación tecnológica. La <b>fig. A.30</b> indica conceptos y objetivos en el ámbito de la tecnología.
4d.2	Vigilancia tecnológica. Aplicación de las nuevas tecnologías. Innovación.	<b>Permanente alerta tecnológica</b> para identificar y evaluar tecnologías tanto de acceso a recursos bibliográficos, como de gestión bibliotecaria. Además, la BUAH recoge la opinión de sus usuarios respecto a sus necesidades presentes y futuras, para utilizar la tecnología adecuada y más valorada por los segmentos de usuarios, por ejemplo: <i>sms de aviso recogida de renovaciones, reservas, máquinas auto-préstamo, códigos QR en carteles y folletos, servicios 24x7 (web), usuarios con necesidades especiales, blogs, tutoriales, Biblioguías de apoyo a la investigación, etc.</i>
	Vigilancia tecnológica. Innovación tecnológica. Inversiones. Redes sociales. ALMA y PRIMO	<b>Aplicación interna de las TIC.</b> Se orienta a: <i>la eficacia de los procesos y servicios, el sistema de gestión, el control de fondos, el acceso y gestión de las colecciones digitales, la formación de usuarios, la difusión de servicios a través de la web, la información bibliográfica y la referencia, y la comunicación interna y externa.</i> Los responsables de las secciones y bibliotecas, grupos de trabajo y las aportaciones individuales, contribuyen en el desarrollo de NNTT. En función de todo lo anteriormente explicado, se solicitan las inversiones en tecnología, asegurando cada año el mantenimiento las aplicaciones existentes y sustituyendo lo obsoleto. <b>Alianzas y consorcios.</b> Favorecen la actualización de las TIC y su orientación hacia las necesidades y expectativas de los clientes (Grupos trabajo Madroño y REBIUN). Un buen ejemplo es ALMA y PRIMO. <b>Nueva Plataforma de Servicios ALMA y herramienta de descubrimiento PRIMO.</b> El estudio para el cambio a un sistema de gestión bibliotecaria que respondiera al avance de la tecnología y posibilitara un servicio adecuado al nuevo entorno, se comenzó en 2016 en el seno del Consorcio Madroño. Tras un exhaustivo análisis del mercado y estudio de informes externos independientes que realizaban comparativas entre las principales herramientas y plataformas de servicios bibliotecarios, se seleccionó ALMA de la empresa ExLibris. Por su envergadura e impacto, el principal proyecto de la BUAH en 2017-2018 ha sido la implantación de <i>la nueva Plataforma de Servicios Bibliotecarios ALMA y la herramienta de descubrimiento PRIMO</i> , capaces de integrar y proporcionar un acceso unificado a la información proveniente de diversas fuentes, posibilitar una mejora en la gestión de determinados procesos y flujos de trabajo, y desarrollar nuevos servicios para la comunidad universitaria. <b>Referencias:</b> <b>Figuras A.27, A.30 y A.38,</b> y Buenas prácticas nº 1 y nº 3.
4d.3	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (4d)	Los medios tecnológicos se revisan y actualizan a través de contratos de mantenimiento con los proveedores de hardware, y utilizando los estándares de software disponibles. Cada año, se atienden nuevas necesidades y se prescinde de lo obsoleto. El personal se forma puntualmente en las nuevas versiones y utilidades. La tecnología y sus aplicaciones se han mejorado significativamente en los últimos años, sobre todo como soporte a los sistemas de gestión del conocimiento y de los servicios. <b>Ejemplos de innovaciones:</b> <i>plataforma de enseñanza virtual Blackboard de la UAH e introducción de distintos materiales formativos (video-tutoriales), utilización de las TIC en la comunicación interna (e-mail, Comunic@, blog de la SAR, Formularios online, etc.) y externa (red de medios sociales), actualización del Gestor Bibliográfico, implementación y difusión del Nuevo Refworks, instalación y configuración de una Máquina de autopréstamo de portátiles en el CRAI (mayo 2018), implantación de ALMA y PRIMO.</i> En 2018-19, se han actualizado todos los contenidos disponibles en la página web del Servicio de Biblioteca para apoyo al aprendizaje y la investigación, estructurando, reagrupando, actualizando y difundiendo de una forma más amigable y sencilla toda la información a través de las LibGuides. Más información: <b>fig. A.32. Fig. A.29:</b> detalles de equipamiento del CRAI.
4e.1	Gestión de la información y el conocimiento	Los objetivos estratégicos en gestión de la información y el conocimiento han sido una constante en los Planes Estratégicos: <b>II PE, L.E 3 Recursos de Información y L.E. 4. Acceso a la Información, III PE: L.E. 3 Apoyo al aprendizaje, la docencia y la investigación y LE 4 en Calidad en gestión, IV PE LE 4, Tecnología, Mejorar la experiencia del usuario en el acceso a la información.</b> El tipo de servicios ofrecidos por la BUAH y su modelo de gestión hacen difícilmente separables la gestión del conocimiento de la gestión de las tecnologías. Mucho de lo expuesto en 4d es aplicable aquí, por ejemplo, la permanente <b>alerta tecnológica y evaluación</b> de los avances en las TIC's, que proporcionan el acceso a recursos, así como la gestión bibliotecaria, o las alianzas y consorcios. Esto ha llevado a actuaciones en sistemas que apoyan la gestión, explicados en 4d.1 y 4d.2. El conjunto de sistemas proporciona canales y fuentes de información y comunicación, tanto externos como internos, de uso y acceso a todos los empleados y niveles en función de sus necesidades y responsabilidades, para tomar sus decisiones oportunamente ( <b>figs. A.30, 31 y 32</b> ).
	Herramientas del sistema, página web, redes sociales, Manual de Procedimientos, Intranet, etc.	
4e.2	Seguridad de la información	La seguridad y el mantenimiento de la información están garantizados mediante copias de seguridad y la protección de los sistemas controlada por los Servicios Informáticos. La protección de datos y los derechos de autor se respetan según la legislación vigente y siguiendo las directrices oficiales con el asesoramiento, cuando es necesario, de la Asesoría Jurídica de la UAH. Existe y se aplica la normativa sobre derecho de autor y propiedad intelectual. Además, se controla rigurosamente el nivel de acceso del personal a los diversos archivos, especialmente los de datos personales en aplicación de la Ley de protección de datos personales. Como parte de las acciones en la LE 4, Tecnología, en 2018 se ha realizado la adecuación a la normativa de protección de datos.
	Seguridad informática. Derechos de autor y Propiedad Intelectual	
4e.3	Trabajo con redes y aliados	Como se ha explicado en 4a.2, la BUAH forma parte de redes y tiene establecidos contactos externos sistemáticos con Bibliotecas, y mantiene alianzas de cooperación con servicios internos de la Universidad. Esto, unido a la información que proviene de los usuarios y de los propios empleados de la BUAH, proporciona fuentes y mecanismos que permiten identificar oportunidades de innovación, dando lugar a constantes mejoras de medios y procesos. Gran parte de las mejoras que se mencionan en 4e.4 se deben a proyectos conjuntos. <b>Referencias:</b> <b>Figuras A.17, A.26</b>
	Proyectos, Grupos de trabajo	

4e.4	La innovación aporta valor	<p><b>La innovación aporta valor</b> tanto a los empleados de la BUAH como a los usuarios de sus servicios, por ejemplo, en nuevas funcionalidades y niveles de prestación, amplio acceso, comodidad y flexibilidad en la utilización de medios, información disponible cuando se necesita, puestos especiales, poder descargar y visualizar artículos y libros electrónicos en texto completo, gestión de las citas, facilidad para establecer alertas informativas, etc.</p> <p><b>Referencias:</b> Figuras A.19 y A.32</p>
	Resultados de rendimiento y percepción	
4e.5	Evaluación y mejora (4e)	<p>La Biblioteca como CRAI es un servicio estratégico clave para gestionar la información y el conocimiento, donde se integran todos los servicios que dan soporte al aprendizaje y la investigación, relacionados con el mundo de la información y las nuevas tecnologías. Por ello, se revisan constantemente los medios y procesos en grupos de trabajo específicos (<b>fig. A.19</b>). Asimismo, se potencia el uso de las "lecciones aprendidas" como sistema de consolidación del aprendizaje, tanto interno como externo: "Jornadas anuales de Buenas prácticas de Madroño" y <i>Jornadas de REBIUN</i>, teniendo en cuenta la experiencia de las distintas bibliotecas de la red.</p> <p>Ejemplos de mejoras e innovaciones en gestión del conocimiento: <b>Fig. A.32</b></p>
	Grupos de trabajo. Proyectos y mejoras Actividades externas	

## 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SVCS INTRODUCCIÓN

La BUAH tiene implantado un Sistema de gestión de procesos que ha mejorado de forma continua desde 2005. Específicamente, en 2014 desarrolló el *Proyecto para definición de procesos y marcadores*, que significó el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) y cambios en el Mapa de procesos, la gestión de indicadores y el conjunto de procesos clave. Como continuación, entre 2016 y 2018, ha perfeccionado notablemente el CMI y realizado la carga de datos y su puesta en pleno funcionamiento. En 2019, ha vuelto a actualizar todos los procesos.

Desde hace años, la BUAH trabaja con objetivos bien definidos encaminados a la excelencia siguiendo los esquemas del Modelo EFQM, sus propios Planes estratégicos, y rigiéndose por sus valores. Los objetivos se establecen en cada ciclo para apoyar el aprendizaje, la docencia, la investigación y la formación continua.

La oferta de servicios se establece en función de las necesidades de los usuarios y las fortalezas propias de la organización y, como anticipación, en base a las nuevas oportunidades. El conjunto de servicios se mantiene en continua evolución, actualización y desarrollo de nuevos.

Según la percepción de los usuarios, los aspectos más relevantes en la calidad de los servicios, *el trato personal (valor afectivo), la biblioteca como espacio y el control de la información*, se hacen realidad a través de una amplia serie de procesos y buenas prácticas. Los tres parámetros y la satisfacción global han experimentado una mejora significativa y se comparan favorablemente frente a la referencia 600+ (BUG).

La BUAH ha desarrollado en estos años una cultura de innovación y mejora continua que se apoya en las mejoras de sus sistemas y procesos, y en sus Buenas Prácticas, con amplia participación de sus Grupos de Interés.

### PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS. MAPA DE AGENTES

Ref	TÍTULO	DESCRIPCIÓN
	Evidencias	
5a.1	Sistema de gestión de procesos	<p><b>Sistema de gestión.</b> La BUAH inició en 2005 la elaboración del Mapa de procesos y del "Manual de Procedimientos Administrativos", liderado por la Dirección y con la participación de todo el personal. Desde entonces ha ido evolucionando y actualmente cuenta con un Sistema de gestión por procesos completo (<b>figs. A.33 y A.34</b>).</p> <p><b>Los procesos.</b> Están identificados, definidos, desarrollados y documentados (<i>fichas con entradas, salidas, propietario, equipo del proceso, indicadores, etc. y diagramas de flujo</i>). Están definidos los límites y las interrelaciones, internas y con otros procesos, incluso cuando las actividades sobrepasan los límites de la BUAH, y se involucran interlocutores externos: <i>usuarios, proveedores y otros G.I. relevantes</i>. En todos estos casos se mantienen acuerdos y una estrecha colaboración, para facilitar y resolver adecuadamente las interfaces. En 2019, se ha llevado a cabo una nueva actualización en base a los resultados y a los nuevos cambios tecnológicos y resultados de los indicadores. Los objetivos del PE se relacionan con cada Proceso que se verá afectado.</p> <p><b>Los procedimientos.</b> Contienen: <i>Objeto, Alcance, Procedimiento, Responsabilidades, Referencias, Glosario, Anexos</i>. El alcance del sistema afecta a toda la actividad bibliotecaria: <i>gestión y servicios</i>.</p> <p><b>Indicadores.</b> Cada indicador se desarrolla según un diseño estandarizado: <i>Nombre, Finalidad, Responsabilidad, Fórmula de cálculo, Compromiso relacionado, Proceso relacionado, Frecuencia de medición, Frecuencia de análisis, Fuente de datos, Meta, Umbral crítico, etc.</i> El conjunto se organiza en el <b>CMI</b> según tipología, estrategias del PE y procesos a los que se asocian. Están identificados en fichas específicas los indicadores/resultados estratégicos clave.</p> <p><b>Referencias:</b> Figuras A.33 y A.34.</p>
	Mapa de procesos. Manual de Procedimientos Administrativos Cuadro de Mando Integral	
5a.2	Propietario de proceso	<p>Todos los procesos tienen un propietario y un equipo de proceso, responsables de su funcionamiento óptimo y su mejora. Todos los líderes y profesionales clave son propietarios de procesos o están implicados en equipos de proceso. Así mismo, los objetivos estratégicos dan lugar a equipos de trabajo, que tienen "propietarios" coordinadores.</p>
5a.3	Mejora e innovación en los procesos	<p><b>Orientación a la innovación y mejora.</b> La BUAH trabaja orientando su estrategia a proyectos de innovación o mejora, y potencia el trabajo en equipo y la formación de su personal como herramienta clave a tal fin. Las labores y avances de los equipos y los cambios introducidos en los procesos, se documentan y comunican a todos los grupos de interés implicados o afectados. Se comprueba la efectividad de los cambios analizando la consecución de los resultados.</p>

	Planes estratégicos. Actuaciones de mejora e innovación	<p><b>Participación.</b> En 3c se explican los sistemas de participación activa del personal en los procesos de mejora, en función de las oportunidades y prioridades, fundamentadas en el análisis de información interna (<i>sugerencias, resultados y causas, rendimiento, trabajo en equipos</i>) y externa (<i>de los usuarios, los proveedores, las publicaciones profesionales, las nuevas ofertas, etc.</i>), en una alerta constante.</p> <p><b>Fig. A.19:</b> ejemplos las áreas de mejora surgidas de Autoevaluaciones, encuestas y grupos de trabajo.</p> <p><b>Referencias externas.</b> Asimismo, en las jornadas externas sobre buenas prácticas (Grupos de trabajo REBIUN y Madroño,) y en los proyectos consorciados, se identifican y analizan las buenas prácticas de otras organizaciones, con el objetivo de adaptarlas si pueden contribuir a mejorar nuestros procesos y servicios.</p> <p><b>Fig. A.17:</b> ejemplos de participación externa que van más allá de la mera formación.</p> <p><b>Ejemplos en mejora de procesos:</b> La mayoría de los ejemplos incluidos en las <b>figuras A.32, 35, 36 y 38</b> han significado mejoras en procesos.</p>
5a.4	<p>Evaluación, revisión y perfeccionamiento (5a)</p> <p>Planes estratégicos, Comisión Técnica, Cuadro de Mando Integral</p>	<p><b>Sistema de gestión.</b> Desde el momento de su creación, el Sistema de procesos ha estado sometido a seguimiento y mejora en función del grado en que permitía cumplir con los objetivos establecidos, en base a su eficiencia, a los estándares propuestos por las normas ISO y, en especial, como medio de gestión. La participación en esta mejora ha sido y es total: se evalúa en las reuniones de revisión del PE, en la Comisión Técnica, reuniones de Servicios, reuniones técnicas y en los grupos de trabajo.</p> <p>El Sistema se adapta a las nuevas realidades, servicios, tecnologías, exigencias y continuos cambios y avances de otras referencias externas. Se revisó totalmente en 2009, se reestructuró en 2010, y en 2014 se trabajó en el “<i>Proyecto para definición de procesos y marcadores</i>”, con la definición de un nuevo Mapa de procesos y sistema de indicadores, para permitir el despliegue y seguimiento del CMI, su evaluación y la asunción de nuevos compromisos.</p> <p>En los últimos años se ha perfeccionado el Mapa de procesos y revisado los indicadores estratégicos de los procesos clave y de soporte. En 2019, se han vuelto a actualizar todos los procesos. También se han revisado los compromisos y los indicadores de la Carta de servicios, la recogida de datos estadísticos, la “Biblioteca en cifras”, y la evolución de los datos, principalmente en 2018 y 2019.</p> <p><b>Cuadro de Mando Integral (CMI).</b> Entre 2016 y 2018, se ha seguido trabajando en el CMI para el diseño de diversas estructuras base de la actividad de la Biblioteca (Carta de Servicios, Procesos Clave y de Soporte, Plan Estratégico, Planes de Gestión, Datos estadísticos...). Los distintos indicadores permiten hacer el seguimiento y evaluación del despliegue de los objetivos y compromisos.</p>
5b.1	<p>Captación de necesidades</p> <p>Solicitudes de alumnos. Evaluación de recursos electrónicos. Encuestas a usuarios. Quejas y sugerencias. Opine</p>	<p><b>Medios.</b> La BUAH tiene desarrollados e implantados una serie de medios para captar y analizar informaciones de los G.I. claves, incluyendo alumnos y PDI, y de las nuevas tendencias y modelos europeos. Esto le permite identificar la necesidad de nuevos servicios y mejoras en la prestación de los existentes, e incluso anticiparse a las expectativas. Los tipos de peticiones se refieren sobre todo a: <i>información bibliográfica, solicitud de bibliografía básica, sugerencias de compra, solicitud de cursos de formación, acceso a documentos, contacto con bibliotecarios especializados, evaluación de recursos electrónicos, necesidades formativas, etc.</i> Existen canales establecidos para la recogida de información que ayudan a garantizar la rápida respuesta de la BUAH. A estas fuentes de información añadimos la propia <b>creatividad y “experiencia cliente”</b> de los empleados, canalizada a través de los sistemas de participación.</p> <p>También el análisis y posible impacto de las <b>tecnologías</b> emergentes, informaciones en web, presentaciones de productos y las relaciones con <b>proveedores y partners</b> especializados, son una aportación continua de ideas y oportunidades de innovación. Todo esto está descrito en subcriterios específicos (3c, 4c, 4d, 4e, 5a) sobre innovación.</p>
5b.2	<p>Desarrollo y mejora de los servicios</p> <p>Proceso de diseño y desarrollo de los servicios</p>	<p>Promover nuevos servicios bibliotecarios y mejoras de los existentes, se contempla siempre en los Planes Estratégicos. Los servicios se diseñan atendiendo a las necesidades generales de los usuarios y a las particularidades de sus distintos segmentos (alumnos, PDI, personas con necesidades especiales, etc.).</p> <p><b>Proceso de desarrollo e implantación de los servicios.</b> Contempla distintas fases en su ciclo de vida: <i>estudio, viabilidad, diseño, desarrollo, puesta en marcha y difusión, mantenimiento y retirada o mejora</i>. La puesta en marcha está condicionada a: <i>la demanda de los usuarios, la estrategia y políticas de la Institución, las directrices de otras instituciones, los convenios y acuerdos y los recursos</i>. Tomada la decisión, se planifica el nuevo servicio teniendo en cuenta: <i>sus fines y objetivos; recursos y las fases de implantación</i>. Se diseña su normativa y procedimientos de gestión y, normalmente, se empieza por una <b>experiencia piloto</b>, para su evaluación previamente a su extensión. Se suelen distribuir por tipos de usuarios o por bibliotecas, procurando atender las necesidades equitativamente.</p>
5b.3	<p>Servicios de la BUAH</p> <p>Servicios de la BUAH Resultados</p>	<p><b>Servicios bibliotecarios y de acceso.</b> La BUAH ofrece un conjunto de servicios orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios, así como los relacionados con el acceso y la difusión de todos los recursos de información, según se indica en las <b>figs. A.37 y A.38</b>.</p> <p><b>Formación a usuarios.</b> Como complemento a los servicios, se desarrollan cursos en CI (Competencias Informacionales) realizados por personas de la BUAH, así como tutoriales y recursos formativos, con el objetivo de proporcionar habilidades individuales a los usuarios en el descubrimiento, uso y gestión de la información. La formación impartida también ha permitido profundizar en el conocimiento de los servicios y recursos de la Biblioteca. Se programan distintos niveles atendiendo a la tipología de los usuarios y a sus demandas (<b>fig. A.39</b> y Buena práctica nº 8). Proyecto estratégico y con excelentes resultados en 2018-2019</p> <p><b>Jornadas formativas de apoyo al Acceso Abierto</b> (2018-19). A instancias del Vdo. de Investigación y Transferencia, con el objetivo de potenciar el acceso abierto y de facilitar al PDI el depósito de sus publicaciones en el Repositorio e-Buah, se organizó la Jornada “La UAH y el Open Access, integración de Universidades XXI y eBuaH” (tres ediciones).</p> <p><b>Apoyo a la investigación.</b> La BUAH da apoyo específico y personalizado al PDI, proporcionándole las herramientas necesarias para la realización de su actividad investigadora. Se ha potenciado a través de acciones para facilitar al PDI diferentes servicios de la Biblioteca y formarle en cuestiones específicas. <b>Referencia:</b> Buena práctica nº 9</p>
5b.4	Incidencia, uso y ciclo de vida	<p>La BUAH se preocupa de la incidencia y uso de sus servicios y realiza mediciones sistemáticas para mantenerlos actualizados, cambiarlos parcial o totalmente, o cerrarlos si ya no son necesarios. <b>Ejemplos:</b> <i>evaluación de demanda y uso de publicaciones, mejora de tecnologías, uso de recursos (impresos y electrónicos), uso de los blogs, etc.</i></p>

	Evaluación de publicaciones. Uso de recursos, blogs, etc.	<b>Ciclo de vida.</b> El ciclo de vida de los servicios de la BUAH se proyecta tanto a corto como a largo plazo, ya que se trata de apoyo a la formación y a la investigación, a alumnos, a antiguos alumnos, a investigadores, y a ciudadanos. Esto tiene evidentemente un impacto sobre la sostenibilidad económica, social, e incluso la ambiental (en lo que se refiere al uso de nuevas tecnologías que significan ahorro de recursos).
5b.5	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (5b)	Los medios para identificar y anticipar nuevos servicios (5b.1) sirven también para evaluar sus características y funciones más importantes, y si éstos responden a las exigencias. La vigilancia tecnológica plantea una previsión a corto/medio plazo dado el ritmo de cambio de la tecnología. La evaluación y, en muchos casos, la anticipación en la aplicación de NNTT para los servicios es una constante y una necesidad para su propia existencia en la realidad social y entorno de la BUAH. El Plan anual de inversiones contempla mejoras en las instalaciones, equipos e infraestructuras.
	Nuevos productos y servicios y mejoras en los existentes y medios para su prestación	En las <b>figs. A.37 y 38</b> se indican ejemplos de nuevos productos y servicios implantados los últimos años. En los subcriterios 4c, 4d y 4e se ponen múltiples ejemplos de mejoras en infraestructuras, tecnologías y facilidades como parte de la política tecnológica ( <b>figs. A.30, 31 y 32</b> ). Los beneficios para los usuarios son muy amplios. <b>Ejemplos:</b> <i>Nuevas funcionalidades y niveles de prestación, amplio acceso, comodidad y flexibilidad en la utilización de medios, puestos especiales, facilitación de la reproducción sin papel, cursos en CI, conocimientos de novedades, descargar y visualizar artículos y libros-e en texto completo, ahorro de papel, gestión y de referencias bibliográficas, etc. Estudio, análisis de incidencias y mejoras e implementación del nuevo Refworks en 2018.</i> <b>Apoyo al PDI a través de la web:</b> actualización de la información y el acceso a la web de apoyo a la investigación. Nueva página web de apoyo a la investigación. Diseñadas 8 Biblioguías en 2018 de 17 en plan (IV PE 2018-2022).
5c.1	Grupos de usuarios	Los usuarios de la Biblioteca se clasifican en: <b>1) usuarios de pleno derecho:</b> personas que integran la comunidad universitaria: <i>PDI, Estudiantes y PAS.</i> <b>2) usuarios autorizados:</b> personas a quienes se les permite el uso de los servicios en virtud de los convenios, conciertos y acuerdos, o a título individual. La captación de necesidades y expectativas, la anticipación en función de los nuevos modelos europeos y el desarrollo de nuevos servicios se han expuesto en 5b.1 y 5b.2. <b>Referencia: Figura A.10</b>
	Grupos de interés y canales de relación	
5c.2	Modelo de organización	Todo lo relativo al Sistema de Gestión, medios, tecnologías y conocimiento, se trata específicamente en otros subcriterios (1b, 5a, 4b, 4c, 4d, 4e, 3b, etc.). La estructura de la BUAH se adecúa a las necesidades del servicio, de los usuarios y de la sociedad como usuaria potencial de los servicios. Las Bibliotecas están distribuidas de acuerdo con las localizaciones de las diversas materias de la UAH, e integradas en campus. El CRAI ha supuesto la convergencia de servicios y colecciones del Campus Histórico, en línea con los requisitos del EEES. Las otras Bibliotecas de los Campus Científico Tecnológico y Guadalajara proporcionan los mismos servicios al usuario, aunque con otra infraestructura. <b>Referencia: Figura A.29.</b>
	Requisitos del EEES. Modelo CRAI	
5c.3	Información y difusión eficaz de productos y servicios Estrategias de marketing	<b>Plan de Comunicación de la BUAH.</b> Establece una estrategia de gestión de la comunicación interna y externa e incluye estrategias de marketing para promocionar los productos y servicios entre los usuarios, teniendo en cuenta de forma diferenciada los perfiles de alumnos y del PDI en la prestación de productos y servicios distintos. Se utilizan vías de comunicación e información y medios adecuados a usuarios y usos: <i>listas de distribución por Centros/Facultades, por Departamento, Consejo de Estudiantes y Delegaciones de Estudiantes (reuniones, e-mails...), folletos y cartelería, noticias y novedades a los profesores, web, etc.</i> Se informa sobre <i>planes, novedades, recursos, servicios, tecnología, novedades web, nuevas adquisiciones, preguntas más frecuentes, jornadas, congresos, etc.</i> <b>Canales externos e internos.</b> La <b>fig. A.20</b> resume los canales externos e internos normalmente utilizados. A estos se pueden añadir los recursos de proveedores de servicios que adquiere la biblioteca, sobre todo los de mayor utilidad para usuarios, por ejemplo el " <i>blog de formación en línea proporcionada por proveedores</i> ". Asimismo, la Comisión de Biblioteca, las reuniones con el Consejo de Estudiantes y Delegaciones de alumnos, los distintos formularios de la BUAH, el correo electrónico, teléfono y cuantas vías de las que se dispone, son utilizadas tanto como canales de información, como de difusión y promoción de la BUAH.
	Plan de Comunicación, Carta de Servicios, Guías de Servicios, Formación de usuarios, Web de la Biblioteca	<b>Carta de Servicios.</b> Documento dirigido a los usuarios que recoge compromisos de calidad concretos en los servicios, con indicadores de calidad cuyo cumplimiento se mide ( <b>fig. A.40</b> ). <b>Guías de Servicios.</b> Existe una Guía general y guías de las diferentes bibliotecas, que informan de las características específicas de cada una y los servicios que prestan. Además, se dispone de guías específicas y manuales de servicios ( <i>préstamo, reservas programadas, búsqueda y acceso al documento, "Pasaporte Madroño", consultas bibliográficas, guías temáticas, de bases de datos, para búsqueda de tesis, publicaciones periódicas, formación de usuarios, etc.</i> ). <b>Comunicación y formación a usuarios.</b> Sesiones de carácter general y especializado para proporcionar información sobre la BUAH, sus servicios, instalaciones y distribución de las colecciones, y para facilitar la localización y utilización de los fondos bibliográficos, y el acceso a los recursos de información y el aprendizaje. Actividades: <i>presentaciones a alumnos de 1er curso; visitas guiadas; cursos básicos y especializados, jornadas, conferencias y eventos, y apoyo a la autoformación (video-tutoriales).</i> Toda esta información está en la web de la BUAH. <b>Ampliación de la formación en competencias digitales.</b> Durante el curso 2018-2019, se ha trabajado en colaboración con el personal docente para extender la formación en búsqueda y gestión de la información a los estudiantes de Grado y Máster de todas las titulaciones de Humanidades, Arquitectura, Ciencias Sociales y Jurídicas y Politécnica, y para mantenerla en Ciencias y Ciencias de la Salud, donde estaba más consolidada. Con la puesta en producción de ALMA y PRIMO, se ha trabajado en la actualización de los recursos para la autoformación, principalmente con nuevos video-tutoriales. <b>Referencias:</b> 5b.3 y Buena práctica nº 8. <b>Jornadas de Puertas Abiertas para Centros de Enseñanza Secundaria.</b> Organizadas por el Servicio de Comunicación, Información y Promoción con la finalidad dar a conocer las diferentes facultades y escuelas de la UAH, (principalmente la Escuela Politécnica), visitando sus instalaciones y conociendo la oferta académica, salidas profesionales, aulas, laboratorios y servicios que ofrecen al alumno. El alumnado visitante se divide en itinerarios en función de la temática de los estudios que prevén realizar. La Biblioteca y el personal bibliotecario participan. <b>Referencias: Figuras A.29 y A.40.</b>

5c.4	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (5c)	Está en constante estudio mejorar las vías y el grado de conocimiento tanto de la Biblioteca como Servicio, como de los productos y servicios que ésta ofrece. La sistemática de seguimiento de las prestaciones, los indicadores del CMI y los resultados clave, permiten analizar el grado en que se conocen y utilizan los servicios de la BUAH y por tanto la adecuación de los medios de comunicación.
	Grupos de trabajo. Mejoras realizadas	Son buenos ejemplos de mejora: el Plan de Comunicación, el Programa de exposiciones en el CRAI, las acciones para dar visibilidad a la colección de libros electrónicos, y también lo son muchos de los aspectos con que ahora se cuenta para la información y difusión (blogs, tutoriales, guías, cursos). La web, uno de los recursos más importantes de la BUAH, y la autoformación han estado en constante revisión, por grupos de trabajo. Visibilidad de la colección y de otros servicios a través de la nueva herramienta de descubrimiento. <b>Referencias:</b> Figuras A.19, A.20, y Buenas prácticas nº 6 y nº 13.
5d.1	Prestación de los servicios. La experiencia cliente	La prestación de los servicios se realiza de acuerdo con los procedimientos establecidos, a través de los medios y las guías, con: un amplio horario (incluso festivos y horario nocturno), recursos de información electrónicos accesibles desde cualquier Biblioteca y en remoto (VPN), y el Repositorio Institucional para la consulta en abierto de la colección digital y de las publicaciones del personal investigador de la UAH. En la <b>fig. A.41</b> , se indican detalles de la prestación de los servicios.
	Procesos clave. Encuestas a usuarios. Resultados.	<b>“Experiencia cliente”</b> . Tiene una vertiente presencial y una remota. Comienza en el primer contacto, presencial o a través de medios, y continúa con la prestación del servicio, medición de la calidad y análisis de la información del usuario. La experiencia no tiene un final identificado, los alumnos pueden seguir siendo usuarios tras la finalización de sus estudios.
5d.2	Cadena de valor. Procesos sistematizados	La prestación de los servicios constituye el núcleo central de los procesos de la BUAH. Todos están desarrollados en procedimientos y, en su mayoría, se presentan en forma de Guías de utilización a disposición de los usuarios. Su eficiencia y eficacia se mide a través de los indicadores de proceso y de percepción. La prestación de los servicios requiere <i>medios, material de la colección y disponibilidad</i> : <b>Medios.</b> Desarrollo, adquisición, implantación y gestión de los medios. <b>Gestión de la colección.</b> Procedimientos para la adquisición de los recursos, respondiendo en muchos casos a las sugerencias de compra de los usuarios, así como la evaluación de la colección. <b>Evaluación de revistas y publicaciones periódicas. Objetivos.</b> 1) Racionalizar la colección, anulando títulos que ya no son pertinentes ni cubren las necesidades; 2) Racionalizar el presupuesto; 3) Flexibilizar la colección; 4) Completar el paso del formato papel al electrónico para los títulos de elevado uso. <b>Indicadores de evaluación:</b> Título, detalles, precio, uso en los últimos 5 años, acceso, ubicación, propuestas continuación/anulación, ahorro por anulaciones, coste/uso, etc.
	Procesos clave. Manual de procedimientos. Criterios de selección de recursos de información. Evaluación de Revistas y Publicaciones periódicas. Adquisiciones e inversiones en fondos.	<b>Libros y revistas.</b> Gran esfuerzo para completar la bibliografía recomendada, adquiriéndose nuevos títulos y más ejemplares, principalmente de los manuales y libros incluidos en las bibliografías recomendadas. Fuerte inversión en libros electrónicos. Nuevo procedimiento para la contratación de revistas, libros y recursos electrónicos. Nuevos recursos de información adquiridos en 2017 y 2018. <b>Depósito de los Trabajos Fin de Máster de la UAH.</b> La Escuela de Posgrado y el Servicio de Biblioteca bajo la coordinación del Vicerrectorado de Estudios de Posgrado, han colaborado para establecer un nuevo procedimiento que permita el depósito y el control bibliográfico de los TFM a partir de junio de 2019. <b>Referencia:</b> Buena práctica nº 16. <b>Disponibilidad horaria.</b> Los horarios experimentaron una notable ampliación con la apertura del CRAI 24 h. todos los días del año. El resto de las bibliotecas han mantenido los horarios habituales de 8:30 a 21:00 h., de lunes a viernes, pero se han seguido ampliando los horarios en periodos de exámenes en varias Bibliotecas en horario nocturno, fines de semana y festivos para dar servicio a todos los campus.
5d.3	Las personas disponen de recursos, competencias y delegación	<b>Medios y conocimientos.</b> En los subcriterios 4d, 4e y 5b se han desarrollado los medios técnicos, de información y las características de los servicios, que son los recursos con que cuentan las personas de la BUAH. A esto hay que añadir la labor directa en las Bibliotecas donde los profesionales atienden y asesoran a sus usuarios personalmente, y las labores de promoción (5c.3). Los profesionales de la Biblioteca tienen los <b>conocimientos, competencias y formación</b> necesarios para desempeñar su labor cara al usuario (3b). Conocen perfectamente los productos y servicios, así como las facilidades y herramientas avanzadas de que disponen ellos y los usuarios.
	Sistemas y medios técnicos. Manual de funciones. Normativa	<b>Manual de Funciones.</b> La asunción de funciones y responsabilidades está totalmente definida y arraigada en la cultura de la BUAH. Existe un Manual de Funciones con los perfiles de cada puesto de trabajo, y una delegación de responsabilidades que se efectúa desde la dirección hacia los responsables de las bibliotecas, y hasta los profesionales. La sistematización en la toma de estadísticas de todo tipo, proporciona instrumentos para analizar el rendimiento y las cargas de trabajo, sirviendo en la toma de decisiones para equilibrar las dedicaciones en la BUAH. <b>Normativa.</b> La utilización del material y los medios de la BUAH están sujetos a una serie de normas, de las cuales se indican las más importantes en la <b>fig. A.11</b> y en la Carta de Servicios ( <b>fig. A.40</b> )
5d.4	Gestión del impacto de productos y servicios	Los productos y servicios de la BUAH y sus operaciones de prestación no generan residuos peligrosos. La Biblioteca, en los últimos años, ha desarrollado proyectos para ampliar su colección en formato electrónico, digitalizar fondos, etc. e implantar los recursos necesarios para facilitar los servicios en este medio. Esto supone un ahorro de papel y la reutilización de la información (disposición múltiple).
5d.5	Comparación con referencias	Se trabaja con las organizaciones pertenecientes a Rebiun y Madroño en proyectos conjuntos e intercambio de información. En esta memoria se incluyen comparaciones con dos Bibliotecas universitarias que son referencias EFQM 500+: Universidad de Granada y Universidad de Sevilla, y una serie de bibliotecas de referencia en universidades grandes. <b>Referencias:</b> Figuras A.17, A.18
	Comparaciones	

5d.6	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (5d)	<p>Todos los procesos disponen de datos estadísticos e indicadores que se recogen periódicamente. Los procedimientos son controlados por las personas responsables, y se revisan y adaptan a las necesidades y demandas de los usuarios y a la normativa vigente. Se trabaja con <b>clientes, partners y proveedores</b> en la optimización de la eficacia y eficiencia de los procesos y de los servicios. La “experiencia cliente” proporciona resultados de percepción y aprendizaje que proviene de los diversos tipos de contacto (5e), que se utilizan para la mejora de productos y servicios, de la cual se ponen ejemplos en varios subcriterios y en las <b>figs. A.35, A.36 y A.38</b>. <b>Referencia:</b> Buena práctica nº 2.</p> <p>A esto se añade la sistemática de gestión y mejora de los procesos (5a), y las comparaciones externas. El conjunto de informaciones se analiza atendiendo a las correlaciones entre rendimiento, percepción y calidad de los procesos.</p>
	Encuestas. Mejoras en procesos y servicios. Canales de comunicación. Quejas, sugerencias	
5e.1	Los usuarios de los servicios. Estrategias de comunicación	<p>La relación con los usuarios es de importancia estratégica para la BUAH. El Plan de Comunicación contempla dar respuesta al día a día de las necesidades del usuario, pero además con una visión de satisfacer sus necesidades a largo plazo, que sea la base de su satisfacción con una atención excelente. La BUAH posee una amplia variedad de canales de comunicación, formales e informales, muchos integrados en los propios procesos de los servicios. El contacto directo con los PDI y alumnos proporciona un “feedback” constante que siempre es tenido en cuenta. Este conjunto de actividades y medios permite mantener un servicio de atención continuo a los usuarios desde sus inicios, lo que se prolonga a largo plazo, durante los años de estudio y posteriormente, en muchos casos, durante toda la vida de quienes fueron estudiantes en la UAH. La adaptación del modelo de Biblioteca como CRAI, significaron nuevos espacios y servicios, nuevas tecnologías, nueva organización y funciones del personal, que reforzaron también las formas de atención al usuario. <b>Referencias: Figuras A.20, A.21</b></p>
	Planes Estratégicos. Plan de Comunicación	
5e.2	Canales de comunicación sistemática. Otros canales	<p><b>Canales abiertos.</b> Todos los canales de comunicación están disponibles para todos los usuarios, en función de niveles de privilegio, a través de su cuenta de usuario. La BUAH da respuesta a todas las demandas sin excepción. El compromiso de rápida respuesta está establecido en la Carta de Servicios (<b>fig. A.40</b>).</p> <p>Se realiza el seguimiento del grado de satisfacción, fidelidad y recomendaciones de los usuarios, en especial de aquellos servicios on-line que cuentan con estadísticas de uso de los mismos.</p> <p>También, las reuniones formales e informales proporcionan valiosa información sobre percepciones y expectativas. Se gestionan acuerdos: Jefes/as de Biblioteca con la Subdirección; Jefaturas Técnicas y Comisión Técnica, y además con profesores, estudiantes, decanatos, delegaciones de alumnos, etc., para aumentar los niveles de comunicación, la transparencia y la confianza mutuas.</p> <p><b>Red de Medios Sociales y Web Social.</b> La incorporación a la Red de Medios Sociales y el desarrollo de la Web Social de la BUAH, en línea con uno de los objetivos de los PE, ha posibilitado un nuevo modo de comunicación entre la Biblioteca y los usuarios, favoreciendo una imagen más abierta y participativa con indudables beneficios para todos.</p>
	Carta de Servicios. Plan de medios sociales. Red de medios sociales. Página web (Web Social de la BUAH).	
5e.3	Medida y mejora de la satisfacción	<p>La BUAH ha adoptado desde 2011 un modelo estandarizado de encuesta a usuarios, utilizado por otras bibliotecas públicas, lo que le permite comparar sus resultados. Se trata del modelo LibQual, desarrollado por la Association of Research Libraries, para medir la calidad de los servicios a partir de las percepciones de los usuarios. Consta de 22 preguntas que se agrupan en tres índices: <i>Valor afectivo del servicio</i>, <i>La Biblioteca como espacio</i>, <i>Control de la información</i>. Escala de puntuación: 1-9.</p> <p>Estas encuestas bienales conjuntamente con las internas y otras informaciones, como quejas y sugerencias, han significado la captación de oportunidades y la implantación de mejoras.</p> <p><b>Referencias: Figura A.36</b>, y Buena Práctica nº 2</p>
	Encuestas a usuarios. Registros e informes.	
5e.4	Quejas, reclamaciones, felicitaciones	<p>A través del <b>Buzón de Quejas y Sugerencias</b>, por correo electrónico y por otros canales, los usuarios envían sus opiniones y comentarios, quejas, sugerencias y felicitaciones. La BUAH registra, analiza y da respuesta a las mismas, tanto para solucionar las causas puntuales, como para, en lo posible, erradicarlas. Considera estas informaciones como una fuente de información vital para, en correlación con otras informaciones de encuestas y de los empleados, tomar acciones de mejora puntuales o estratégicas en los procesos, instalaciones, medios y prácticas relativas a los servicios que proporciona. Así mismo, analiza las felicitaciones recibidas y las comparte con el personal. A partir de 2018, también sistematiza las sugerencias emitidas por los usuarios en las Encuestas de satisfacción.</p> <p><b>Referencia:</b> Buena Práctica nº 2</p>
	Sistema de quejas y sugerencia de usuarios. Felicitaciones.	
5e.5	Asesoramiento sobre uso responsable	<p><b>Guías y normas de la BUAH.</b> A disposición de sus usuarios para asegurar el buen uso de los recursos, p.e.: <i>Reglamento de la BUAH</i>, <i>Normativa de préstamo</i>, <i>Licencia para depositar en e_Buah y autoarchivar documentos</i>, <i>Política institucional de acceso abierto y utilización temporal de recursos</i>, <i>Normas de uso de las salas de trabajo en grupo, carteles y campañas acerca del buen uso de los bienes de la BUAH</i>. Esto se refuerza con las acciones presenciales de información y formación, en que se asesora a los usuarios sobre el buen uso de los productos y servicios, lo que contribuye al mejor aprovechamiento de los medios, y se apoya con tutoriales y video-tutoriales accesibles en la web (<i>Gestor bibliográfico Refworks</i>, <i>Guía de Buscador</i>, <i>LibGuides para apoyo a la investigación, preguntas frecuentes</i>, etc.). La formación y asesoramiento de usuarios se describe en 5b.3.</p>
	Reglamento BUAH. Normativa BUAH. Política de acceso abierto. Tutoriales y video-tutoriales. Formación a usuarios	
5e.6	Evaluación, revisión y perfeccionamiento (5e)	<p>El Servicio de Biblioteca está entre los mejor valorados por los usuarios en las encuestas realizadas por la UAH. Esto se debe en gran parte a la utilización de la información que proviene de los usuarios para la mejora de los servicios. A título de ejemplo, en función de los comentarios y valoraciones se han realizado mejoras tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a usuarios con discapacidad: Barreras físicas, equipamiento accesible y servicios</li> <li>• Encuesta de Satisfacción de usuarios: Control de acceso, horarios más amplios, más espacios y servicios disponibles en horarios extraordinarios, más portátiles, menos ruido, adaptación de algunos servicios, mantenimiento de algún equipamiento, etc.</li> <li>• Encuesta de Satisfacción de usuarios externos CRAI: Más espacios y servicios disponibles, mejoras en mantenimiento de las instalaciones, control de acceso, autopréstamo de portátiles, etc.</li> <li>• Quejas y sugerencias: múltiples acciones específicas</li> </ul> <p>En la <b>Figura A.36</b> se incluyen más referencias a acciones de mejora. También en los subcriterios 4d, 4e y 5a, se proporcionan múltiples ejemplos de mejora. Podríamos afirmar que la filosofía de mejora continua de la BUAH es parte sustancial de su cultura, sobre todo por querer ofrecer en cada momento un servicio de excelencia.</p>
	Encuestas y resultados	



**RESULTADOS**

## INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS

**Ámbito y relevancia.** Los resultados que se presentan corresponden a los indicadores que contribuyen a la consecución de la misión y las acciones estratégicas de la Biblioteca Universitaria, que responden a las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés.

**Fiabilidad, oportunidad y precisión.** Los resultados son fiables y precisos; se calculan según fórmulas establecidas en los respectivos procesos. Se encuentran disponibles para quien y en el momento en que se necesitan. Existe una puesta al día sistemática dentro de plazos establecidos, de acuerdo con las necesidades de los usuarios.

**Segmentación.** La **segmentación es total** y es la clave del análisis para la toma de acciones específicas. Todos los resultados se segmentan atendiendo a criterios muy amplios:

- **Cientes- usuarios:** por tipo de clientes-usuarios, por centros, por tipo de servicio, por características de los servicios, por tipo de documentación utilizada, tipos de recursos, medios de acceso, cursos, etc.

- **Personas de la Biblioteca:** por tipo de empleado, por Biblioteca, por acción formativa, etc.
- **Búsquedas, consultas, descargas:** por medio de búsqueda y consulta, por tipos de monografías, tipos de productos, por títulos, etc.
- **Adquisición de recursos de información. Colecciones:** por colecciones y productos
- **Infraestructuras, instalaciones, puestos de lectura, equipos informáticos de uso público y de gestión:** por centros y por tipo de servicio
- **Secciones:** actividad de las distintas secciones centrales
- **Instituciones con que se colabora:** Rebiun y Madroño

**Comparaciones:** Las comparaciones se indican en cada apartado y tipo de resultado.

**Confianza en la sostenibilidad: relaciones causa-efecto entre Agentes y Resultados:** Los resultados tienen una total vinculación con los procesos, programas y prácticas, y con la mejora de los medios. Esto se evidencia mediante las referencias cruzadas. Se conoce la relación causa-efecto entre las decisiones y acciones tomadas y los resultados.

## 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

### 6a- Percepciones

**1. Encuesta LibQual +.** Desde 2011 se realiza una encuesta según el estándar LibQual+, que permite la comparación. En 2019, el número de encuestas contestadas ha sido 448.

**Evolución por dimensiones:** Fig. 6a.1.

	2011	2013	2015	2017	2019
<b>DIMENSIONES LibQual+</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>OBJ.</b>
Valor afectivo del servicio	7,99	8,26	8,14	8,21	8,0
La biblioteca como espacio	6,25	6,62	7,03	7,43	7,0
Control de la información	6,85	7,08	7,13	7,46	7,25
Satisfacción Global	7,49	7,79	7,62	7,84	7,50
					<b>7,88</b>
					<b>7,75</b>

Fig.6a.1 Evolución por dimensiones LibQual (escala 1 – 9)

**Segmentación.** Los resultados se segmentan por tipología de usuarios (Fig. 6a.2) y por centro (datos disponibles).

**Comparación dimensiones LibQual** (adaptado). Con la Biblioteca de Granada (BUG), referencia 600+, que utiliza LibQual (Fig. 6a.3). Nuestra otra referencia 500+, la Biblioteca de Sevilla (BUS), no utiliza el estándar LibQual.

**Acciones de mejora.** En la fig. A.36 (Anexo) se incluyen las acciones de mejora realizadas.

**2. Encuesta a personas con capacidades diversas.** La BUAH realizó una encuesta específica a personas con discapacidad en 2017 con el objetivo de detectar necesidades, nivel de uso y grado de satisfacción de este colectivo para realizar mejoras (fig. 6a.4). Se desarrolló y está en curso de implantación un proyecto para cambiar puestos en función de necesidades que algunos usuarios de manera individual transmitieron a la BUAH.

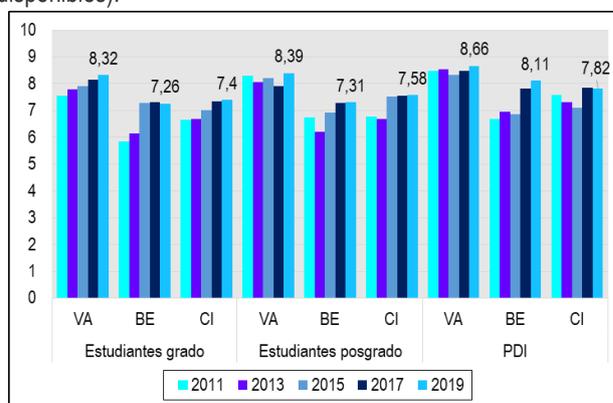


Figura 6a.2 Resultados por tipo de usuario (Escala 1 a 9)

DIMENSIONES LibQual+	2011		2013		2015		2017		2019	
	BUAH	BUG								
Valor afectivo del servicio	7.99	6.68	8.26	7.66	8.14	7.64	8.21	7.70	8.43	7.84
La biblioteca como espacio	6.25	5.55	6.62	6.77	7.03	6.93	7.43	7.27	7.51	7.44
Control de la información	6.85	6.09	7.08	7.42	7.13	7.37	7.46	7.66	7.56	7.39
Agregación total	7,03	6,07	7,32	7,28	7,43	7,31	7,70	7,54	7,88	7,56

Figura 6a.3 Comparaciones con la Universidad de Granada (encuesta LibQual+, escala 1 a 9)

Preguntas más significativas	P	N	NS/NC
Encuentras barreras físicas	58,3%	33,3%	8,3%
El equipamiento accesible responde a tus necesidades	70,8%	16,7%	12,5%
Estás satisfecho con los servicios que te ofrece la Biblioteca	83,3%	16,7%	0%

Figura 6a.4 Encuesta a personas con discapacidad P: positivas; N: negativas

**3. Encuesta de percepción a usuarios externos del CRAI (Fig. 6a.5).** El CRAI se inauguró en 2014 con un horario 24x7 y abierto a la sociedad. El éxito fue palpable con una gran afluencia de usuarios. Pasados tres años, se consideró interesante conocer la percepción de dichos usuarios. En 2019, se ha vuelto a realizar una encuesta para establecer en la medida de lo posible, nuevas actuaciones. Se cumplimentaron 439 frente a las 261 de 2017. Las cotas de satisfacción siguen siendo muy altas.

Dimensiones	2019						2017
	MI	AS	S	BS	MS	BS+MS	BS+MS
Instalaciones	2,51	2,05	10,02	35,99	49,43	85,42%	85,06%
Horario	2,96	3,64	10,71	15,95	66,74	82,69%	94,63%
Atención recibida	2,73	2,51	15,03	30,52	48,97	79,49%	68,58%

Fig. 6a.5 Encuesta satisfacción de usuarios externos del CRAI (%)

MI: Muy insatisfecho; AS: Algo satisfecho; S: Satisfecho; BS, MS: Bastante, Muy satisfecho

**4. Encuesta de satisfacción Autopréstamo de portátiles.** La máquina se instaló en el CRAI en mayo de 2018. En marzo de 2019, se realizó una encuesta con preguntas sobre utilización, preferencia máquina o mostrador, el servicio de la máquina y la valoración del autopréstamo (141 respuestas). La calificación media fue de 4,16 en escala de 1 a 5. El 81,5% valoró 4 o 5.

**5. Encuesta de formación a usuarios (Fig. 6a.6).** La finalidad de la formación a usuarios es facilitar el aprendizaje, la docencia y la investigación. Se programan distintos niveles atendiendo a usuarios y sus demandas.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Obj.
Contenido (3 preguntas)	4,3	4,1	4,5	4,4	4,5	4,2	4,0
Organización (6 preguntas)	3,9	3,9	4,2	4,0	4,2	4,1	4,0
Profesorado (7 preguntas)	4,1	4,2	4,6	4,1	4,6	4,2	4,0

Figura 6a.6 Encuesta satisfacción formación de usuarios (Escala 1 a 5)

**6. Encuesta de satisfacción de proveedores (Fig. 6a. 7).** La BUAH realizó una encuesta específica a proveedores por primera vez en 2017, actualizándola en 2019. En esta última, se envió a 45 proveedores, en su gran mayoría suministradores de contenidos, revistas electrónicas, etc. Contestaron un 74% de ellos. El nivel de satisfechos y muy satisfechos suma el 100% en todas las cuestiones.

	MI	I	S	MS
Actitud y atención	0	0	24%	76%
Comunicación ágil	0	0	27%	73%
Transparencia negociación	0	0	30%	70%
Agilidad resolución incidencias	0	0	33%	67%
Evolución relación con BUAH	0	0	33%	67%
Contribución mejora empresa	0	0	45%	55%

Fig. 6a.7 Encuesta percepción de proveedores (%)

MI: Muy insatisfecho; I: Insatisfecho; S: Satisfecho; MS: Muy satisfecho

## 6b- Indicadores de rendimiento

**Consultas y descargas. Web (fig.6b.1):** Bajada 2015 - 2016: la nueva web redujo el nº páginas en un 48,52% y el nº de visitas el 41,31%, en consecuencia, proporcionalmente, el nº de visitas aumentó y se ha ido incrementando a lo largo de 2018.

**Figs. 6b.2, 3 y 4.** En aumento las consultas al Buscador, a los recursos de información y al Catálogo.

**Préstamo. Domicilio (6b.5).** Descendiendo como consecuencia del aumento del nº de libros-e. **Máquinas de autopréstamo (6b.6)**

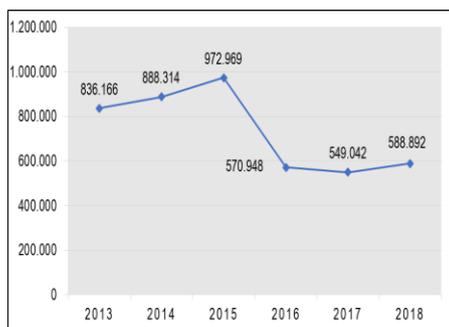


Fig. 6b.1 Consultas a la web de la BUAH

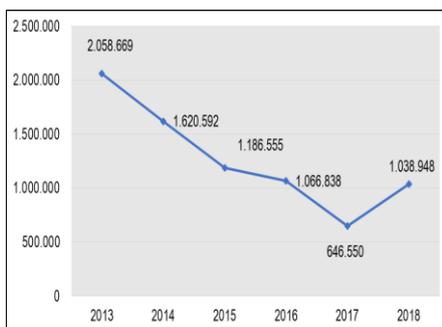


Fig. 6b.2 Consultas al catálogo

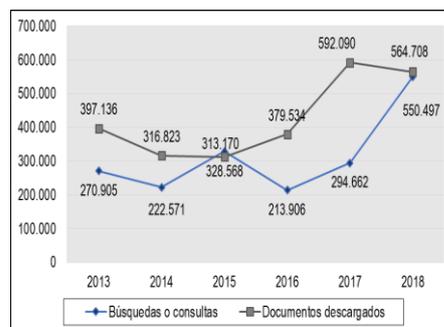


Fig. 6b.3 Consultas y descargas de recursos-e de pago o con licencia

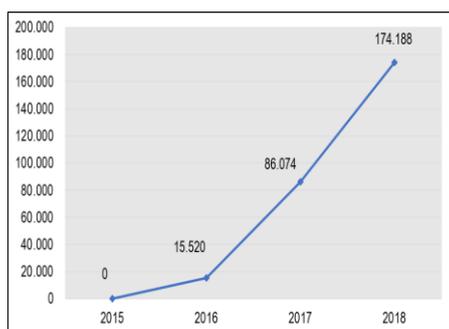


Figura 6b.4 Consultas al buscador Summon

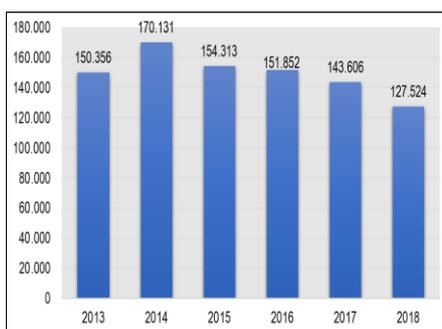


Figura 6b.5 Préstamos a domicilio

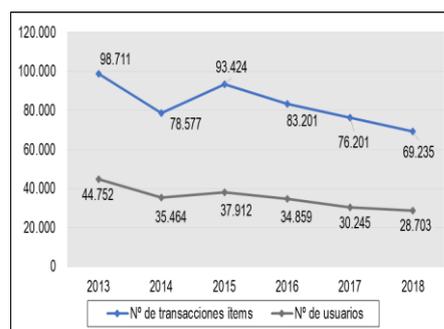


Figura 6b.6 Uso de máquinas de autopréstamo

**Préstamo interbibliotecario (Fig. 6b.7)** La BUAH como centro solicitante crece aun teniendo en cuenta el incremento de la disponibilidad de los recursos-e en línea y la posibilidad de descarga. Como proveedor se mantiene en niveles similares cada año. Comparaciones con referencias.

PRÉSTAMO INTERBIBLIOTECARIO	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
						BUAH	BUG	BUS
BUAH como centro solicitante. Solicitudes positivas	2.064	2.218	2.214	2.250	2.484	2.739	2.347	3.297
BUAH como centro proveedor Solicitudes positivas	1.390	1.202	1.164	1.126	1.001	1.082	2.405	3.963

Fig.6b.7 Préstamo interbibliotecario

**Préstamos de portátiles.** Aumento debido al mayor número de portátiles y su mejor calidad (autopréstamo desde mayo de 2018).

**Formación de usuarios.** Cursos impartidos y asistentes: Figs. 6b.9, 10, 11. **Objetivo:** Ofertar formación a los estudiantes de Grado e impartir todos los cursos especializados solicitados. Mayor eficiencia en 2018, menos cursos impartidos pero mayor asistencia. La formación de usuarios tiene indicadores en la Carta de Servicios (fig. 6b.22).

**Comparaciones.** Valores intermedios a las referencias 500+, 600+ (fig. 6b.12).

**Grados afectados por la Formación en CI.** Ha aumentado exponencialmente en 2018 tras establecerlo como objetivo estratégico (fig. 6b.13).

**Uso de los Tutoriales.** Guías Temáticas y Blogs más relevantes: fig. 6b.14.

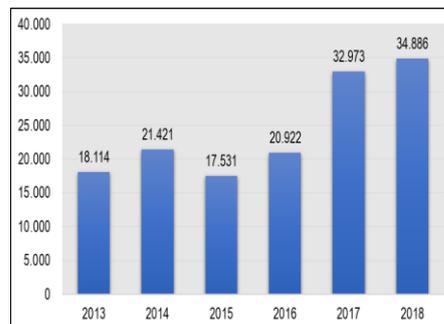


Fig. 6b.8 Préstamo de portátiles

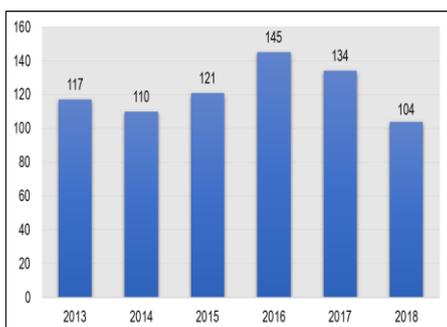


Fig. 6b.9 Nº total de cursos impartidos

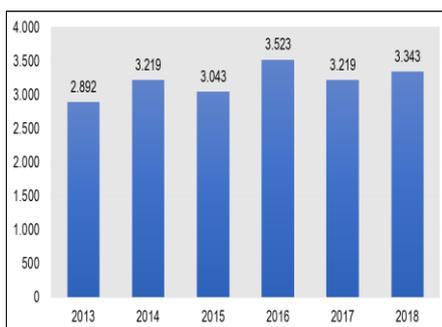


Fig. 6b.10 Nº de asistentes a cursos impartidos

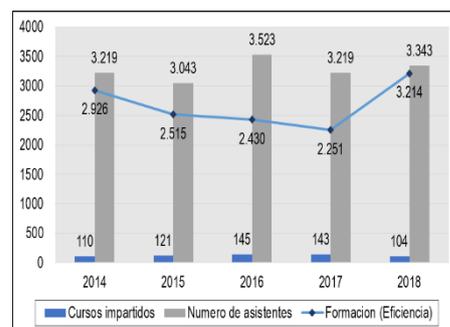


Fig. 6b.11 Eficiencia en la formación

Cifras de 2018	BUAH	BUG	BUS
Asistentes a formación reglada/nº estudiantes grado + postgrado (%)	13,11	2,80	39,58
Asistentes a formación no reglada/nº estudtes. grado + posgrado	0,05	0,14	0,05

Fig. 6b.12 Comparaciones formación de usuarios

	G	GI	Dato	Objetivo
2018	45	32	71 %	65%
2017	41	17	41 %	40%
2016	40	16	40 %	35%
2015	39	12	31 %	25 %

Fig.6b.13 Integración de formación en CI en los Grados. **G:** Nº de grados, **GI:** Grados integrados, **Dato:** Porcentaje de integración

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tutoría Fuentes de información	Nº usuarios	93.007	133.325	172.189	174.525	137.039	131.545
	Nº visitas págs.	138.375	197.928	257.427	265.348	212.375	201.346
Tutorial estrategias búsqueda información	Nº usuarios	2.145	3.552	16.807	21.167	15.478	13.233
	Nº visitas págs.	3.899	5.918	25.920	32.872	24.358	21.242
Tutorial Plagio	Nº usuarios	6.518	8.975	12.359	10.977	13.495	12.417
	Nº visitas págs.	10.714	15.115	20.458	19.136	24.118	22.134
WIKI Guías temáticas	Nº usuarios	4.121	2.630	3.204	3.587	2.885	2.610
	Nº visitas a págs.	22.993	7.605	12.343	14.553	8.716	6.804
Blog DeCine	Nº usuarios	1.739	1.927	2.341	1.860	743	1.007
	Nº visitas págs.	7.508	7.145	9.082	8.455	2.720	2.412
Blog SinDudas	Nº usuarios	1.732	1.526	2.365	2.213	1.553	1.439
	Nº visitas págs.	3.018	2.329	5.113	5.241	2.930	2.407
Blog Formación de proveedores	Nº usuarios	507	309	1.011	879	54	2
	Nº visitas págs.	1.469	714	1.676	1.642	71	2

Figura 6b.14 Uso de Blogs y Wiki Guías Temáticas

**Felicitaciones, quejas y sugerencias** (figs. 6b.15 y 16). Respecto a quejas, se toman acciones aproximadamente en el 85 % de las recibidas. El objetivo de contestar como máximo en tres días: un 89% se contestan en menos de este plazo (fig. 6b.22).

**Afluencia de usuarios.** Fig. 6b.17. Tendencia en la afluencia de usuarios al CRAI desde su inauguración. La media diaria en 2017 fue de 3.920 y en 2018 de 4.940. La apertura del CRAI es de 365 días año y 168 horas semanales.

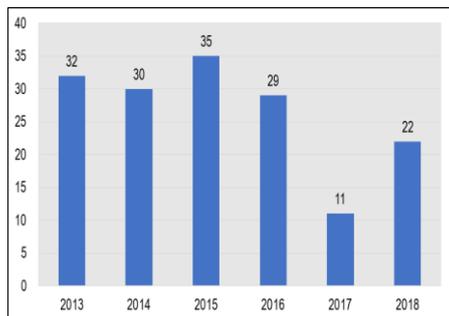


Figura 6b.15 Felicitaciones

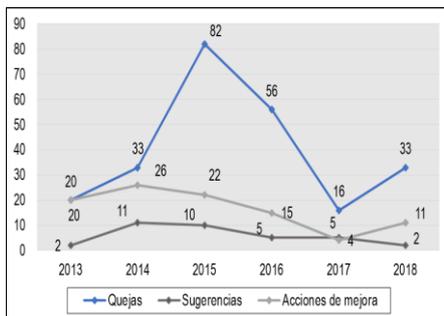


Fig. 6b.16 Nº de Quejas, sugerencias y acciones

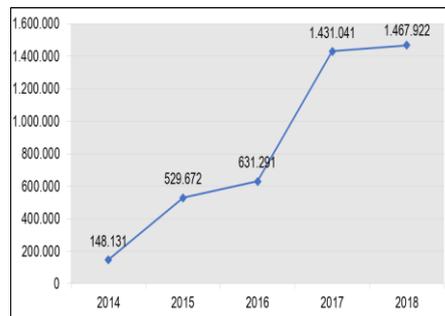


Figura 6b.17 CRAI. Afluencia de usuarios

**Salas de trabajo en grupo.** Se mantienen en 2018 y se diversifica el uso de alguna de ellas en el CRAI para ofrecer mejor servicio. Usuarios y reservas decrecen ligeramente (figs. 6b.18 y 19).

**Ratios de actividades por usuario, apertura anual y uso de la biblioteca.**

**Comparaciones.** Con Bibliotecas de referencia 500+, 600+: **BUS y BUG** (figs. 6b.20 y 6b.21).

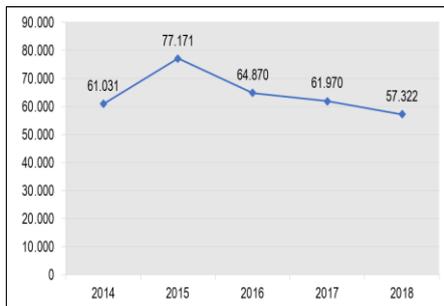


Fig. 6b.18 Nº de usuarios. Salas trabajo en grupo.

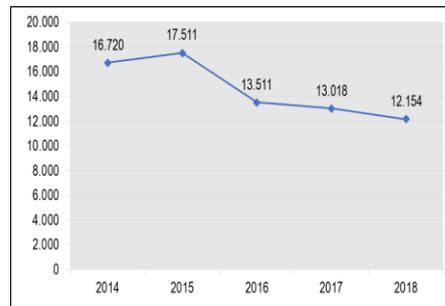


Fig. 6b.19 Nº de reservas. Salas trabajo en grupo.

**Compromisos de la Carta de Servicios.**

En la fig. 6b.22 se resumen los niveles de cumplimiento de los compromisos de la CS, desde 2016 (años anteriores, disponibles). En 2015, los indicadores de la CS se modificaron para centrarse más en características clave de los servicios y su evolución. Cada año, los resultados cumplen en general las metas y siempre se sitúan por encima del umbral crítico.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
						BUAH	BUG	BUS
Préstamos /usuario	4,46	5,19	4,33	4,41	4,56	4,06	7,20	8,14
Préstamos /usuario consorciado (%)	-	0,53	0,53	0,84	0,36	0,20	0,63	0,18
Visitas web por usuario	24,82	27,12	27,33	16,58*	16,72	18,79	--	--
Consultas al catálogo por usuario	61	138	33,33**	31	21	33	36	67
Porcentaje de días de apertura anual	87	83	100	100	100	100	73	76

Figura 6b.20 Comparaciones con referencias 500+. Actividades por usuario \* Bajada relativa al pasar la nueva web de 272 a 140 páginas. \*\* Consultas transferidas al Buscador.

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
	BUG	42,9	39,6	37,8	61,4	43,6	41,5
	BUS	--	--	52,3	39,9	67,5	68,1
	REBIUN	41,5	44,1	42,8	42,9	47	47

Figura 6b.21 Uso físico de la biblioteca. Comparaciones con referencias 500+ (BUS) y 600+ (BUG)

INDICADORES CARTA DE SERVICIOS	UFR	UV	UO	CO
CS.01 Pertinencia de la colección (electrónica) (encuesta) (escala 1-9)	Dic. 2018	7,39	8,00	
CS.02 Rapidez en la respuesta a las quejas y sugerencias de los usuarios (en 3 días hábiles)	Dic. 2018	89 %	90 %	
CS.03 Número de días de apertura ampliada en periodos de exámenes	Abril 2019	20	20	
CS.04 Horas de apertura semanal en el CRAI	Junio 2019	168	168	
CS.05 Nº de incidencias relacionadas con la apertura de espacios y equipamiento en horario habitual	Oct. 2018	33	30	
CS.06 Avisos de reservas disponibles enviados a los estudiantes de Grado y Posgrado/total reservas	Dic. 2018	100 %	95 %	
CS.07 Rapidez en el envío en formato electrónico de artículos pedidos al SAD (en seis días hábiles)	Dic. 2018	100 %	98 %	
CS.08 Satisfacción del usuario con la comunicación de la Biblioteca (encuesta) (escala 1-9)	Dic. 2019	7,80	7,60	
CS.09.1 Cursos de formación reglada y no reglada	Dic. 2018	104	Sin obj.	-
CS.09.2 Asistentes a la formación reglada y no reglada	Dic. 2018	3.343	Sin obj.	-
CS.09.3 Integración Formación CI en los Grados	Dic. 2018	71,11 %	65 %	
CS.10 Documentos depositados en e-Buah (UXXI)	Dic. 2018	78 %	85 %	
CS.10ES1 Número de documentos depositados desde UXXI en e-Buah	Dic. 2018	92	Sin obj.	-
CS.10ES2 Número de documentos solicitados en el Portal del Investigador	Dic. 2018	118	Sin obj.	-

Figura 6b.22 Cumplimiento de los objetivos de los indicadores de la Carta de Servicios.

UFR: Última fecha de registro prevista, UV: Último valor, UO: Último objetivo; CO: Cumplimiento de objetivo

## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

### 7a- Percepciones

**1. ENCUESTA DE CLIMA (Figs. 7a.1).** En 2007 la UAH pasó su primera encuesta de clima laboral. Los resultados en cada uno de los siete índices oscilaron entre 3,1 y 3,5 (escala de 1 a 5). Los datos y comentarios se utilizaron para reforzar los aspectos prioritarios. En 2011 se repitió con un contenido mejorado. Desde 2011 se realiza cada dos años, habiéndose incluido nuevas cuestiones en 2017 y 2019.

**Evolución.** La evolución 2017-2019 es muy positiva: todos los índices mejoran salvo uno (fig. 7a.2).

**Segmentación.** Los resultados se segmentan por grupos profesionales y por antigüedad (disponibles para consulta). Los planes acción en función de los resultados se indican en la Fig. A.36.

**Comparaciones en Satisfacción Global.** Se compara con los últimos datos disponibles, aunque los conjuntos de cuestiones no son comparables (hay algunas en las encuestas de las referencias susceptibles de altas puntuaciones): **BUAH:** 66,5% (media índices, 2019), **BUG:** 79,27% (media índices, 2018), **BUS:** 3,79 sobre 5 (76%, 2017).

### 2. ÍTEMS MÁS DESTACADOS

Algunas de las preguntas clave de la encuesta de 2019 sobre inclusión, diversidad, mejora continua y compromiso, han alcanzado niveles muy significativos (fig. 7a.3).

### 3. SATISFACCIÓN CON LA FORMACIÓN

En 2011 se realizó un estudio de necesidades formativas mediante una encuesta. En su momento de incorporación, el 66,6% del Personal auxiliar consideraba que su formación era poco o nada adecuada, frente al 100% del personal bibliotecario y el 72,7% del personal directivo que la consideran bastante o muy adecuada. Los resultados se utilizaron para mejorar el plan de formación.

En las sucesivas Encuestas de Clima se ha mejorado el ítem referido a Formación, aunque más en el segmento de personal directivo y personal auxiliar, siendo el personal bibliotecario el menos satisfecho. En la de 2019 además, se ha diferenciado el ítem Formación para tener una visión más clara y poder establecer mejoras. El total favorable ha sido del 60 % del personal, dos puntos porcentuales por encima de la de 2017, siendo el ítem: "La Biblioteca UAH le ofrece la posibilidad de participar en cursos de formación adecuados a su perfil profesional", el que ha experimentado mayor subida con 6 puntos porcentuales.

En cuanto a la satisfacción con los cursos del Plan de Formación, se muestra la evolución en la fig. 7a.4.

**Comparaciones:** Con las referencias (BUG y BUS).

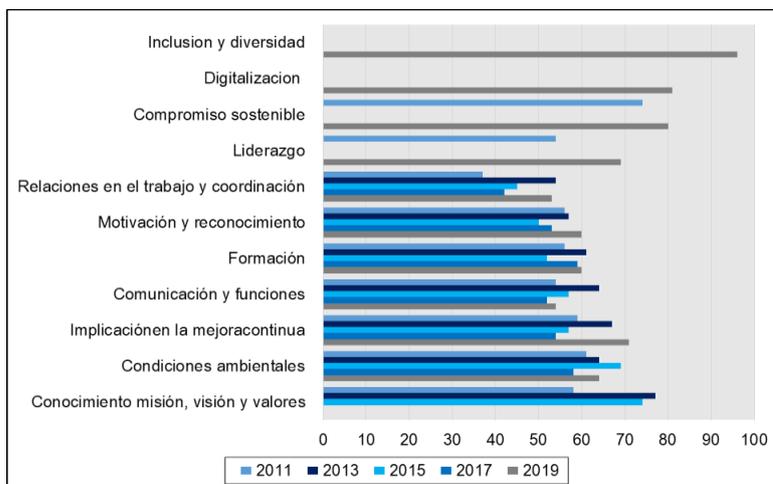


Figura 7a.1 Resultados de la encuesta de clima

	Puntuación Total Favorable	General 2017 (60)
Alta Dirección	69	25*
Jefe Inmediato	56	1
Condiciones Ambientales	64	6
Formación	60	2
Comunicación	58	7
Funciones	50	-2
Relaciones de Trabajo y Coordinación	53	11
Desarrollo y Reconocimiento	60	7
Implicación en la Mejora Continua	71	24*
Compromiso Sostenible	80	6
Digitalización	81	n/a
Inclusión y Diversidad	96	3

Figura 7a.2 Evolución de resultados BUAH 2019 en comparación con 2017

ÍTEMS DESTACADOS (% satisfacción)	2019
Los empleados de la Biblioteca UAH son tratados con dignidad y respeto	98
La Biblioteca UAH ofrece las mismas oportunidades a hombres y mujeres	97
El personal de la Biblioteca UAH se preocupa por responder cada vez mejor a las necesidades que le llegan de otras Unidades o Servicios.	92
Existe algún tipo de discriminación en el trabajo (por sexo, raza, religión, opinión, opción sexual, etc.)	92
Se siente orgulloso cuando dice que trabaja en la Biblioteca UAH.	89

Figura 7a.3 Satisfacción 2019. Ítems destacados

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Obj.	BUS	BUG
Contenido (3)	3,33	4,26	4,4	3,9	4,33	3,72	4	--	--
Profesorado (7)	4	4,76	4,5	4,2	4,73	4,20	4	--	--
Organización (4)	3,73	3,9	3,4	4,1	3,90	3,45	4	--	--
Valoración global	3,68	4,30	4,1	4,2	4,09	3,79	4	4,28	3,00 (*)

Figura 7a.4 Satisfacción con la formación (Escala 1-5) (\*) Dato BUG 2017

7b- Indicadores de rendimiento

**PLANTILLA. Características y coste** (figs. 7b.1 a 7b.4). La BUAH evoluciona hasta colocarse en primer puesto en 2016 fig. 7b.3.

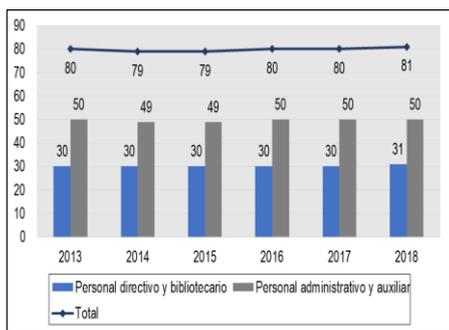


Figura 7b.1 Evolución de la Plantilla  
Composición: 90% funcionarios; 10% laborales

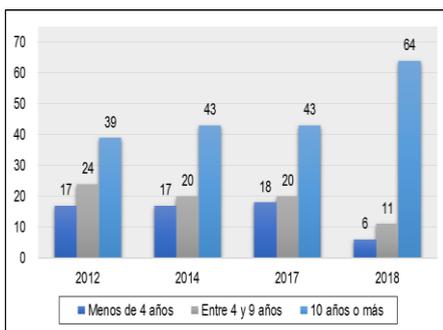


Figura 7b.2 Antigüedad de la plantilla (Nº de empleados; se incluyen sólo los años en que ha habido alguna variación)

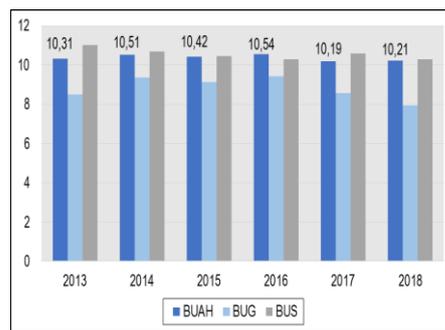


Figura 7b.3 Personal de Biblioteca vs total PAS de las respectivas universidades (%).

**PROFESIONALIDAD. EFICIENCIA**

**Profesionalidad.** Proporción de Bibliotecarios vs plantilla total (fig. 7b.5). Comparación favorable. **Eficiencia.** Comparaciones favorables a la BUAH: más usuarios por empleado (393) sin que esto influya en la calidad de los servicios. Comparaciones favorables frente a referencias 500+, 600+ incluso frente a universidades más grandes que son referencia para otras (figs. 7b.6 y 7).



Figura 7b.4 Coste de personal BUAH

	BUAH	BUG	BUS
2013	37,5	27,12	36,09
2014	37,97	25,12	35,74
2015	37,97	24,37	35,87
2016	37,5	25,5	35,74
2017	37,5	25,91	35,27
2018	38,27	25,81	35,02

7b.5 Bibliotecarios profesionales/plantilla total (%).

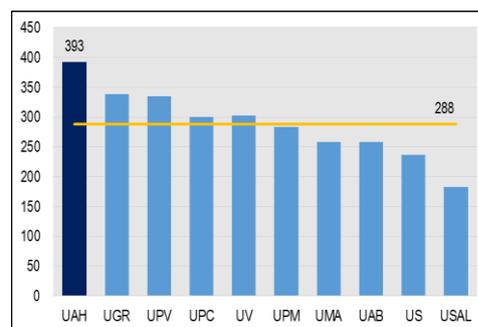


Figura 7b.6 Comparaciones Nº de usuarios propios/plantilla total a jornada completa

**Ranking de las bibliotecas universitarias españolas en la gestión del personal**

(Fuente: trabajo publicado por la Revista Española de Documentación Científica, 39). Los objetivos fueron identificar las bibliotecas universitarias mejores en el ámbito de la eficiencia en su gestión del personal y que podían ser consideradas como referentes en la mejora de la eficiencia, y comparar las diferencias en la organización del personal (ref. 3a.2). Se seleccionaron **41 bibliotecas** y utilizaron datos de REBIUN de 2008 y 2012. Se analizaron los procesos con participación relevante de los RRHH para el cálculo de su eficiencia y se estableció el ranking entre las bibliotecas "eficientes" según: *Unidades de referencia, Cálculo de la eficiencia, Cálculo de la súper-eficiencia, Cálculo de la eficiencia cruzada, Índice de "maverick"*

La BUAH se posicionó con el **máximo de eficiencia** en los tres índices (puntuación 1,00 según modelo CRS, modelo VRS y Eficiencia escala ES), tanto en 2008 como en 2012. Solo otras cinco bibliotecas de las 41 (UDC, UIB, UR, UMH, UPO) igualaron esta puntuación. Esto situó a la BUAH en una situación muy destacada y **por delante** de las referencias 500+. Ranking según modelo CRS de las bibliotecas consideradas más eficientes (10 en 2008 y 8 en 2012): **fig. 7b.7** (U.R.: Número de unidades de referencia)

2008	UR	Súper-eficiencia	Eficiencia cruzada	Índice de "maverick"
UDC	17	1,24	0,96	3,84
<b>UAH</b>	<b>9</b>	<b>1,11</b>	<b>0,76</b>	<b>31,66</b>
UC3M	1	1,05	0,68	47,71
UCLM	10	1,06	0,76	31,74
UIB	25	1,40	0,93	8,15
UR	16	1,32	0,72	39,58
UMH	6	1,12	0,81	24,27
UPO	4	1,02	0,73	37,11
UPV/EUH	4	1,01	0,82	21,27
UPV	2	1,11	0,76	32,41
<b>2012</b>				
UDC	26	1,40	0,95	5,44
<b>UAH</b>	<b>5</b>	<b>1,07</b>	<b>0,71</b>	<b>40,85</b>
UGR	13	1,23	0,75	33,88
UIB	27	1,43	0,91	9,75
UR	17	1,12	0,76	31,73
ULE	10	1,12	0,71	40,13
UMH	3	1,00	0,72	39,02
UPO	7	1,20	0,65	53,96

Figura 7b.7 Bibliotecas más eficientes en gestión de RRHH

**FORMACIÓN**

**Cursos y eventos** (figs. 7b.8 a 7b.10). Cumplido el Plan de Formación. Más información en fig. A.16, Anexo.

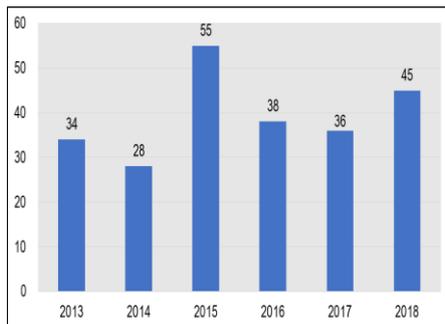


Figura 7b.8 Cursos y eventos a los que ha asistido el personal

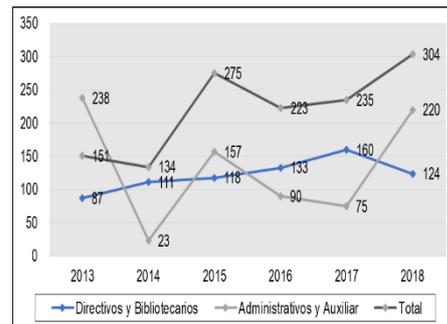


Figura 7b.9 Nº Asistentes a cursos y eventos

**PARTICIPACIÓN ACTIVA**

**Participación. 1)** En grupos de trabajo (fig. 7b.11 y 12). Se mantiene alta, cubriendo todas las prioridades. Comparaciones favorables. Más información en fig. A.19. **2)** En la encuesta de clima (fig. 7b.13).

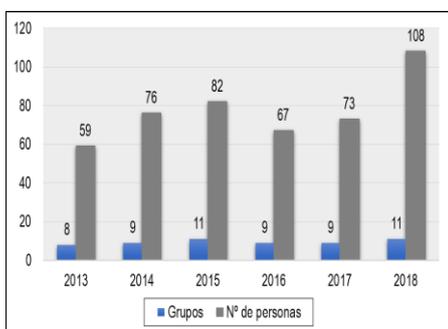


Figura 7b.11 Participación en Grupos de trabajo

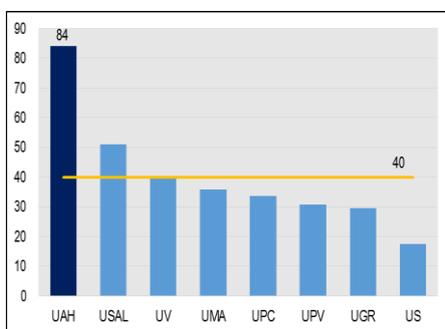


Figura 7b.12 Participantes en grupos de mejora/Nº de empleados (%). Último dato reportado 2016

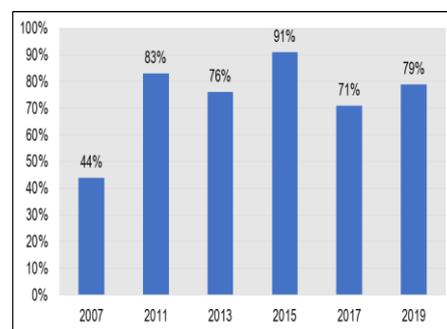


Figura 7b.13 Participación del personal en las encuestas de clima

**ABSENTISMO LABORAL. ACCIDENTABILIDAD (Figs. 7b.14 a 7b.16)**

**Absentismo.** El porcentaje de absentismo ha bajado significativamente en 2018.

**Salud Laboral y Prevención.** El Servicio de Salud Laboral y Prevención realiza periódicamente un estudio de siniestralidad conforme a las exigencias contenidas en la Ley de PRL y se toman acciones. La fig. 7b.17 muestra los índices.

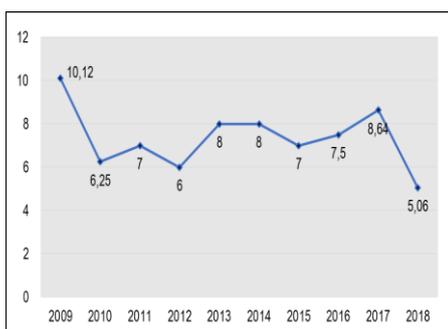


Figura 7b.14 Porcentaje de absentismo anual

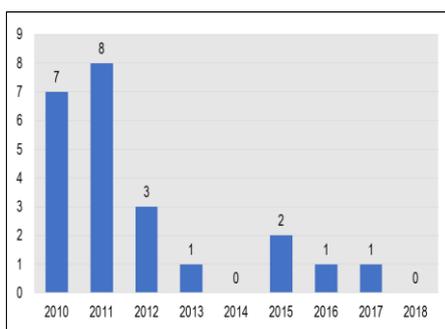


Figura 7b.15 Total accidentes de trabajo

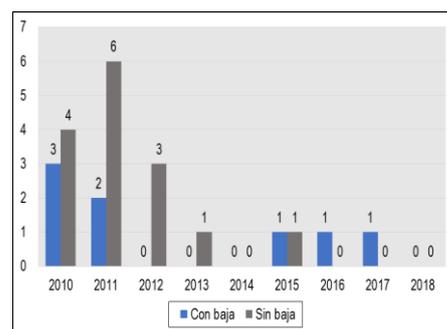


Figura 7b.16 Accidentes de trabajo con o sin baja laboral

ÍNDICES	2010	2011	2012 / 2013 / 2014	2015	2016	2017	2018
<b>Frecuencia</b>	17	8,61	0 0 0	8,61	8,50	8,50	0
<b>Gravedad</b>	0,40	0,40	0 0 0	0,71	0,13	0,25	0
<b>Incidencia</b>	25	12,65	0 0 0	12,75	12,50	12,50	0
<b>Duración media de bajas</b>	23	47	0 0 0	83	15	30	0

Figura 7b.17 Índices de Accidentabilidad

**RECONOCIMIENTOS.** La Biblioteca es reconocida como referencia en excelencia e iniciativa dentro de la Universidad.

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### 8a- Percepciones

**DONACIONES Y CATALOGACIÓN.** Fig. 8a.1. Se indican como ejemplo donaciones realizadas (2015) y recibidas (2016).

**CONVENIOS EXTERNOS.** Los convenios externos establecidos por la BUAH con diversas instituciones, suponen un reconocimiento a la imagen y prestigio de la misma, así como una aportación social por parte de ésta. La fig. 8a.2 resume los convenios externos actuales más significativos. El propósito es muy amplio: uso de activos, proyectos conjuntos para el proceso técnico de colecciones, formación de personal, intercambio de recursos y otros.

#### DONACIONES

##### Recibidas 2017

Colección "Egyptological and Assyriological works" donada a la Universidad de Alcalá por el Prof. Dr. Jochem Kahl, Director of the Institute of Egyptology at Freie Universität Berlin, por intermedio del Prof. Dr. D. Antonio J. Morales Rondán, Ramón y Cajal, Dpto. de Historia y Filosofía. Consta de 53 monografías especializadas impresas y 1.282 volúmenes sueltos correspondientes a 43 títulos de publicaciones periódicas impresas.

Colección de Temática Africana donada a la Universidad de Alcalá por el Prof. Dr. Eloy Martín Corrales, de la Universidad Pompeu Fabra, Barcelona. Consta de unos 120 documentos.

Existe un protocolo para las donaciones con el fin de fijar criterios y acordar las condiciones y requisitos básicos de coste - beneficio que garanticen su idoneidad

##### Recibidas 2018

Se terminó de procesar la Colección de Derecho Canónico y Eclesiástico del Estado

Donación del catedrático de la UAH, D. José Luis Moralejo Álvarez: se realizó el proceso técnico de 52 ejemplares de obras de ediciones modernas (años 2000) de la colección personal del profesor. Obras de autores clásicos, griegos y latinos, estudios de las lenguas clásicas, especialmente la latina, así como gramáticas, ensayos de cultura de la antigüedad clásica, publicadas por editoriales universitarias o comerciales de prestigio.

Donación del profesor de la UAH, D. Héctor Brioso Santos. Se catalogó una selección de ejemplares de la colección familiar, aproximadamente 130 ejemplares, ediciones clásicas de los años 70 a los 90, tanto por ser de autores de reconocido prestigio como por ser ediciones agotadas en un 95% de los casos.

Donación de la revista EXPANSIÓN, por mediación del profesor D. Ignacio García de Leániz Caprile: se procesaron 560 ejemplares de ediciones actuales para los fondos de la Biblioteca, relacionados con temas afines a la Economía, a la gestión empresarial y al marketing.

Se recibió y procesó una donación de la National Society Daughters of American Revolution, por intermediación del Instituto Franklin, del libro: The Battle of St. Louis - The Attack on Cahokia. Son donaciones periódicas de gran interés por la temática y la cuidada edición.

##### Donación de la biblioteca a bibliotecas de Irak (2018)

El Vicerrectorado de Relaciones Internacionales, recibió a principios de año una solicitud formal de la Embajada de Irak en Madrid sobre la posibilidad de que la Universidad donara libros para las bibliotecas de la Universidad de Mosul, Museo Nacional de Nínive y Biblioteca Nacional con motivo de la gran pérdida sufrida de documentos, libros y manuscritos en los últimos años. La Biblioteca ha colaborado con libros provenientes de duplicados y expurgo de diversas áreas de conocimiento y representativos de la cultura hispana así como libros publicados por el Servicio de Publicaciones de la UAH.

#### ALGUNOS CONVENIOS

Fundación General de la UAH (Noviembre-1995)

REBIUN Acuerdo de cooperación bibliotecaria interuniversitaria (1990)

Asociación de Antiguos Alumnos de la UAH (Feb.-1997)

Ministerio de Defensa (Enero-1997)

Centro de Investigación Geográfica (IGN) (Abril-1998)

Consorcio Madroño (1999)

Acuerdo Madroño para el uso de las salas de lectura Madroño (1999)

Fundación Pablo Iglesias (Junio-2000)

Centro Internacional de Formación Financiera (CIFF) (2001)

Institución de Estudios Complutenses (CSIC) (Julio-2002)

Escuela Oficial de Idiomas de Alcalá (Octubre 2003)

Sociedad de Condueños (2004)

Pasaporte Madroño para profesores e investigadores (2007)

Asociación de Amigos de la UAH (2007)

Fundación Dialnet de la URI (2012)

Biblioteca Nacional (2012)

EUROPEANA con el MECyD (2013)

UC3M para prácticas de alumnos de Grado (2013)

Programas de cooperación e intercambio (Erasmus-Sócrates, Séneca)

Convenio de colaboración entre la Universidad de Alcalá y la Fundación General de la Universidad de Alcalá y la Fundación Instituto de Cultura Gitana (junio-2014)

La BUAH participó en el desarrollo del Convenio de colaboración entre la UAH y el IES Alkal'a Nahar, (2016), para realizar un trabajo de investigación por estudiantes del bachillerato de excelencia que se imparte en dicho IES.

Convenio de cooperación educativa entre los Juzgados de Alcalá de Henares y la UAH, ratificado en 2017

Nuevo convenio Comisión Europea Centro de Documentación Europea en 2018.

Convenio AECA. Análisis y estudio de viabilidad en 2018.

Firma definitiva en 2019.

Figura 8a.1 Donaciones

Figura 8a.2 Algunos convenios mantenidos con instituciones externas y fechas de inicio

### EXTENSIÓN BIBLIOTECARIA. LA BUAH MOTOR PARA LA CIENCIA Y LA CULTURA. ABIERTA A LA SOCIEDAD

La BUAH realiza numerosas actividades y participa en eventos externos que le permiten cumplir una función social y colaboración con el entorno: visitas de profesionales, alumnos en prácticas de otros centros, fondos para exposiciones, publicaciones, participación en eventos como ponentes, etc. (ver fig. A.17).

**Repositorio institucional e-BUAH. Fondo histórico.** (Fig. 8a.3). Desde el 2008 la BUAH ha impulsado la política de acceso abierto a los resultados de la investigación y a otros documentos, con la puesta en marcha del repositorio e-BUAH. La subida se debe a la mejora del repositorio, la incorporación de normas europeas y un esfuerzo puntual importante. Objetivo relacionado con el CS10 de la Carta de Servicios: cumplimiento al 100% (fig. 6b.20). El repositorio ha subido significativamente de posicionamiento en el ranking internacional (más información fig. 9a.17). El contenido crece continuamente, e incluye el **Fondo Histórico** con obras impresas y manuscritas de los siglos XVI a XX, que se han digitalizado, siendo accesibles a través de la página web a cualquier persona a nivel local, nacional e internacional (Fig. 8a.4).

**Depósito de datos de investigación en abierto.** La BUAH ha participado activamente en el desarrollo del proyecto e-Ciencia Datos, colaborando en el grupo de trabajo del Consorcio Madroño, realizando una aportación significativa a partir de 2018. Se ha colaborado con varios equipos de investigación. Destaca el proyecto "Frontespo" con 182 Datasets y 1.152 ficheros, en el que se continúa trabajando. El repositorio e-Ciencia Datos se puso en marcha en 2016. **Referencia:** Buena práctica nº 17.

**Universidad de mayores:** La Biblioteca participa en el programa "Universidad para Mayores de la UAH", pionero en nuestro país, que surgió hace 16 años. (Fig. 8a.5).

**Usuarios externos:** El número de usuarios externos de la BUAH se incluye en la fig. 9b.1.

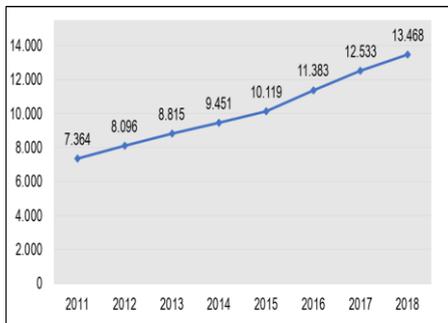


Figura 8a.3 Documentos depositados en e-BUAH para consulta en abierto

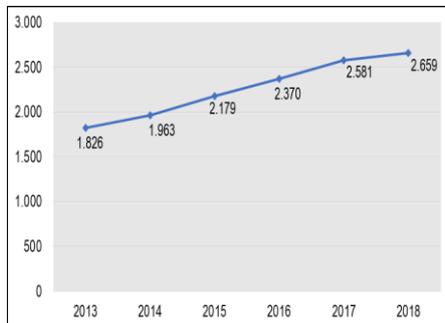


Figura 8a.4 Evolución del Fondo Antiguo

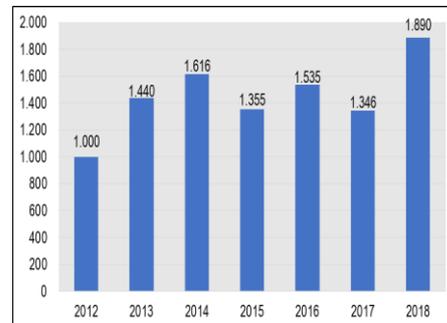


Figura 8a.5 Alumnos matriculados en la Universidad para Mayores de la UAH

**Aportación a DIALNET (Fig.8a.6).** La Biblioteca realiza una aportación continua a la plataforma Dialnet de contenidos de libros y revistas de publicaciones españolas e hispanoamericanas, y las publicaciones editadas por la UAH. Esto aumenta la visibilidad de la UAH y del personal investigador en este recurso de información, muy conocido y utilizado en Artes y Humanidades y CC. Sociales y Jurídicas.

**Referencia:** Buena práctica nº 11.

	RN	RE	AR/A
2014	675	942	1.190
2015	752	120	696
2016	1.034	87	807
2017	1.379	45	956
2018	2.726	870	644

Figura 8a.6 Aportación a DIALNET; **RN:** Registros nuevos; **RE:** Registros Enriquecidos; **AR/A:** Autores revisados/afiliados

### COBERTURA EN MEDIOS, COMUNICACIÓN, EXTENSIÓN BIBLIOTECARIA

Fig. 8a.6: incluye lo más relevante en comunicación. Más información en fig. A.18

#### COBERTURA EN MEDIOS Y COMUNICACIÓN

2017

- **Noticias en la web** de la Biblioteca. A lo largo del año se han publicado 50 noticias de impacto inmediato.
- **Tablón de Anuncios.** A través de Comunic@: 5 noticias sobre diversos servicios de la Biblioteca.
- **Blog de la SAR** (Sección de Automatización y Redes). Publicadas 7 noticias relacionadas con la gestión de las diversas aplicaciones informáticas de la Biblioteca y los recursos electrónicos.
- **BUAH-Novedades, noticias.** En 2017 la Dirección ha publicado 65 noticias relativas a las diversas actividades, áreas de gestión, eventos, noticias, reuniones, etc.
- **Portal de Comunicación de la UAH (Diario Digital, Sala de Prensa, Red de Medios Sociales, etc.).** Se ha hecho eco, especialmente, de la consecución por la Biblioteca del Sello de Excelencia Europea 500+
- Otros medios de difusión también se han hecho eco de este logro tan importante, como por ejemplo <https://dialnet.unirioja.es/institucion/uah>
- **Otros medios de comunicación.** También se han utilizado con los usuarios pantallas electrónicas, cartelería, guías, folletos, etc. para informar puntualmente de las novedades y los servicios de la Biblioteca.
- **Visitas al CRAI.** En sucesivas ocasiones a lo largo del año se han realizado numerosas visitas guiadas al CRAI. Es de destacar la visita del 10 de mayo, que se recibió la visita de cuatro bibliotecarias del Erasmus Staff Training Week, en colaboración con el Vicerrectorado de Relaciones Internacionales de la UAH

2018

- Noticias en la web** de la Biblioteca. A lo largo del año se han publicado 17 noticias sobre horarios, formación, nuevos cursos, encuestas de satisfacción, colecciones...
- **Tablón de Anuncios.** A través de Comunic@: 3 noticias sobre diversos servicios de la Biblioteca.
- **Blog de la SAR** (Sección de Automatización y Redes). Publicadas 2 noticias. El cambio de sistema de gestión ha motivado el descenso de esta actividad.
- **Correo electrónico** cuenta genérica de Biblioteca. A través del mismo se han atendido 198 consultas en 2018 sobre distintos temas: Acceso al documento, apoyo a la investigación, información bibliográfica, etc.
- **Portal de Comunicación de la UAH (Diario Digital, Sala de Prensa, Red de Medios Sociales, etc.).** Se ha hecho eco de varias noticias en las que se menciona el servicio de Biblioteca y la obtención del Sello de Excelencia Europea 500+.
- Destaca la noticia sobre la elaboración de una tesis, entrevista a la Subdirectora de Coordinación y Logística de la Biblioteca.
- **Otros medios de comunicación.** También se han seguido utilizado otros canales de comunicación para informar a los usuarios sobre sus servicios e instalaciones (correo electrónico, lista de distribución, atención directa, encuestas, teléfono, cartelería, etc.)

Figura 8a.6 Cobertura en medios y comunicación (2017-2018)

**8b- Indicadores de rendimiento**

**APORTACIÓN A LA SOCIEDAD**

**Consorcio Madroño.** El servicio Maleta Viajera consiste en el traslado de documentos de una institución a otra por mensajería. La BUAH como proveedor aporta alrededor de un 14% del total, significativo para su tamaño. (Fig. 8b.1). UAH: Universidad de Alcalá; UAM: Autónoma Madrid; UC3M: Carlos III Madrid; URJC: Rey Juan Carlos; UPM: Politécnica de Madrid; UNED: Nacional de Educación a Distancia.

Biblioteca como proveedor de documentos Madroño						
AÑO	UAH	UAM	UC3M	URJC	UPM	UNED
2013	819	1.732	751	356	570	1.222
2014	743	1.733	795	450	564	929
2015	551	1.234	806	234	428	918
2016	481	905	698	247	366	636
2017	444	818	882	712	350	208
2018	417	674	648	680	244	206

Figura 8b.1 Aportaciones al Consorcio Madroño.

**Préstamo Interbibliotecario.** Solicitudes recibidas de REBIUN y otros centros (Fig. 8b.2).

**Apoyo a la diversidad.** La BUAH cuenta con puestos especiales para usuarios con capacidades diversas (4c y fig. A.27). El censo de estudiantes con discapacidad certificada en la UAH es de alrededor de 150.

Biblioteca como proveedor. Solicitudes recibidas REBIUN						
AÑO	UAH	UAM	UC3M	URJC	UPM	UNED
2013	1.614	4.637	3.173	731	1.495	6.570
2014	1.436	4.899	3.220	742	1.341	6.329
2015	1.444	5.050	3.405	496	1.097	6.878
2016	1.294	4.429	2.867	483	987	5.448
2017	1.001	3.076	1.873	383	713	4.846
2018	1.082	3.534	1.681	340	626	4.461

Figura 8b.2 Solicitudes recibidas de otros centros REBIUN

**PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN EXTERNA**

La participación de la BUAH en actividades externas a las que contribuye y de las que recibe información es muy amplia (fig. A.17).

**APORTACIONES A EXPOSICIONES, VISITAS O EVENTOS DE LA BIBLIOTECA** (Buena Práctica nº 6)

La fig. A.18 muestra reseñas de exposiciones llevadas a cabo por la BUAH o en las que ha realizado aportaciones.

**GESTIÓN AMBIENTAL**

La Universidad desarrolla una política ambiental a la que se adhiere la Biblioteca. La BUAH colabora con el servicio de Coordinación y Servicios Generales, del que depende toda la gestión en la recogida de residuos, lleva a cabo una política de reciclado y colabora en las iniciativas de la UAH en materia de Responsabilidad Social. La UAH es reconocida como una de las mejores en aspectos de sostenibilidad ambiental

Cantidades totales UAH	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agua (m³)	100.966	106.787	106.189	118.205	137.464	122.633
Energía eléctrica (kw-h)	16.786.393	15.604.688	17.061.954	15.594.897	16.108.991	14.930.534
Gas natural (kW-h)	12.474.438	10.356.941	13.356.557	15.264.306	14.913.844	14.581.443
Consumos CRAI (*)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agua (m³)	-	-	3.292	5.159	8.225	7.675
Energía eléctrica (kw-h)	-	-	2.558.069	2.875.449	2.979.695	3.145.601
Gas natural (kW-h)	-	-	250.751	239.298	354.145	267.481

Figura 8b.3 Consumos UAH. (\*) consumos CRAI desde 2015 (inaugurado en sept. 2014)

	2014	2015	2016	2017	2018
Tóner (unidades)	24	31	23	28	2
Papel (cajas)	22	29	38	19	28
Papel (folios)	55.000	72.500	95.000	47.500	70.000

Figura 8b.4 Consumos gestionados por la BUAH

según los rankings que se resumen en la fig. A.42. La BUAH es parte de la gestión de la UAH en este sentido. Desde 2015 se miden los consumos del CRAI como edificio independiente, aumentan en función de la creciente afluencia de usuarios.

**Consumos.** Hasta 2014, las bibliotecas estaban ubicadas en los edificios de la UAH.

**Agua, electricidad, gas:** Se incluyen los datos totales UAH, y del CRAI a partir de 2015 (fig. 8b.3).

**Otros consumos.** Datos gestionados por la Biblioteca (fig. 8b.4).

**Reciclados.** Figs. 8b.5 a 8b.7

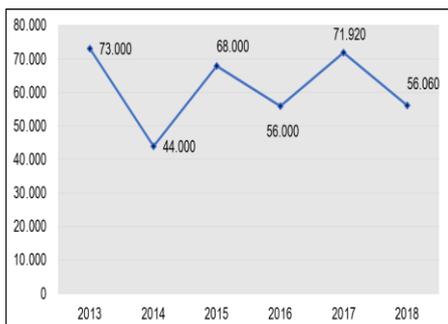


Figura 8b.5 Reciclado papel (Kg/año)

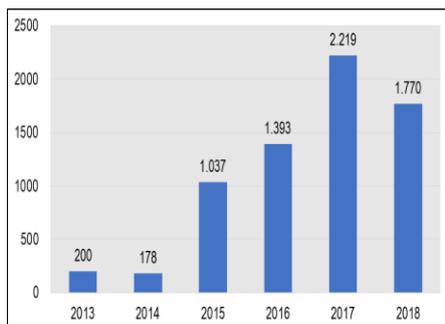


Figura 8b.6 Reciclado consumibles informáticos

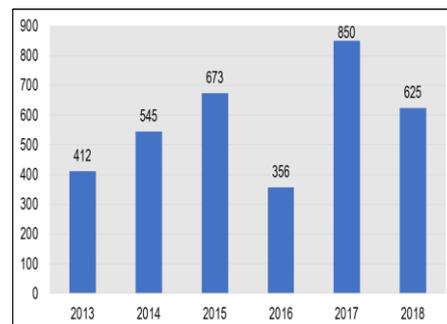


Figura 8b.7 Reciclado pilas prismáticas

## 9. RESULTADOS CLAVE

### 9a- Resultados clave de actividad

#### PRESUPUESTOS. FINANCIACIÓN EXTERNA

La BUAH dispone de un programa económico propio. El presupuesto sufrió un recorte, manteniéndose desde 2013, con un incremento en los años 2017 y 2018 (fig. 9a.1).

La financiación externa viene principalmente del Consorcio Madroño: la CM, financia la compra consorciada de licencias para el acceso a recursos-e que se reparte según un porcentaje de participación (alrededor del 14% la BUAH).

#### ADQUISICIONES

Las variaciones en los gastos en fondos bibliográficos son debidas al paso a lo electrónico y la gestión de los concursos en distintos años. Las mayores inversiones se realizan en recursos de información en soporte electrónico (fig. 9a.2), llegando a un 78% en 2018.

**Comparaciones:** Porcentaje del gasto en fondo bibliográfico a cargo del presupuesto de la Biblioteca. Buen posicionamiento frente a referencias y comparable a otras (fig. 9a.3).

#### COLECCIONES

Compuestas por monografías y materiales especiales en distintos formatos, y bases de datos (fig. 9a.4 a 9a.11). Es de destacar el incremento del gasto y las colecciones en formato electrónico y de las bases de datos. **Comparaciones:** buen posicionamiento.

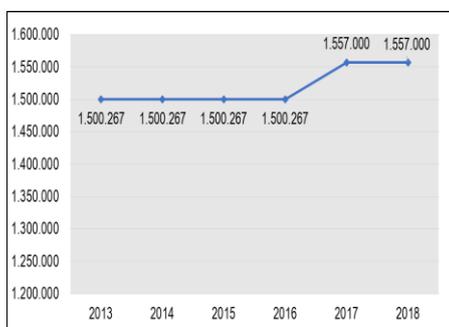


Figura 9a.1 Presupuesto asignado a BUAH

Año	Compra de monografías	Suscripción a publicaciones periódicas (1)	Compra o acceso a BBDD	Fondos recursos de información	Información en soporte electrónico (2)
2011	383.261	1.099.791	431.666	1.915.828	953.672
2012	297.465	1.051.957	226.746	1.576.968	1.023.156
2013	339.731	756.643	318.129	1.416.104	998.980
2014	293.513	273.952	869.604	1.437.596	1.011.777
2015	439.436	746.645	324.087	1.512.068	1.193.011
2016	312.174	777.941	336.308	1.428.323	1.178.439
2017	323.512	874.777	203.847	1.494.303	1.238.636
2018	303.322	884.210	234.691	1.423.975	1.213.773

Figura 9a.2 Evolución de gasto en fondos bibliográficos (€) (1): 2018 el 78% en publicaciones electrónicas vs 19% en papel; (2) Incluido en las columnas de monografías, publicaciones y BBDD

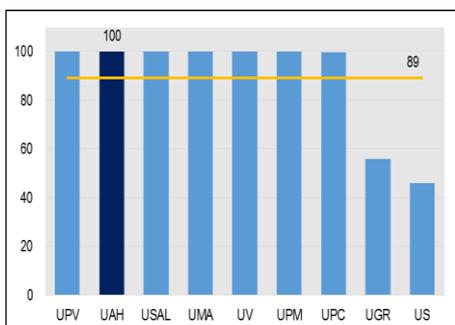


Figura 9a.3 Porcentaje del gasto en fondo bibliográfico a cargo del presupuesto de la Bca.

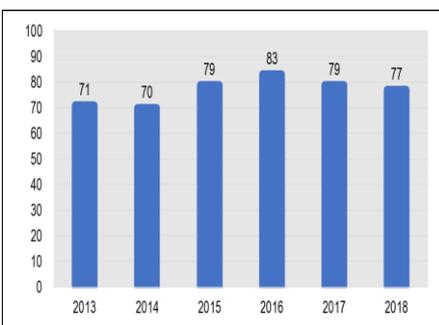


Figura 9a.4 Gasto en soporte-e vs total (%)

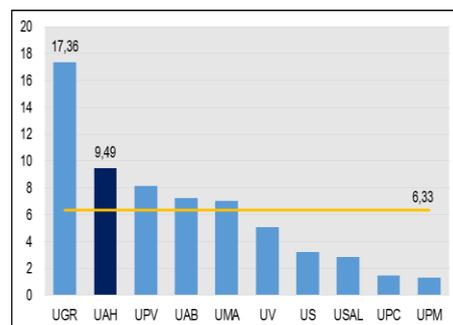


Figura 9a.5 Gasto dedicado a monografías-e de pago / estudiantes de grado + posgrado

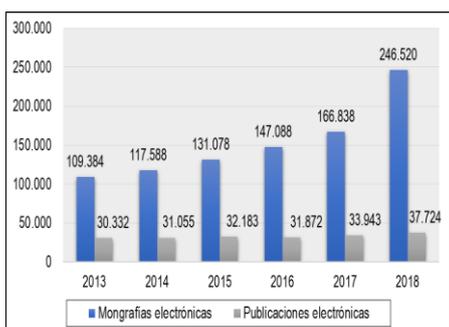


Fig. 9a.6 Monografías y publicaciones-e de pago

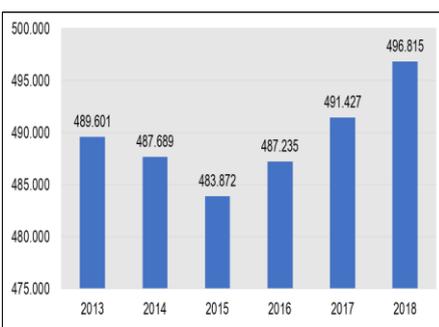


Figura 9a.7 Monografías en papel

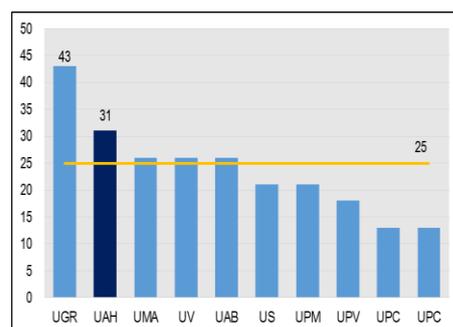


Figura 9a.8 Titulos de monografías en papel + electrónicas/estudiantes de grado + posgrado

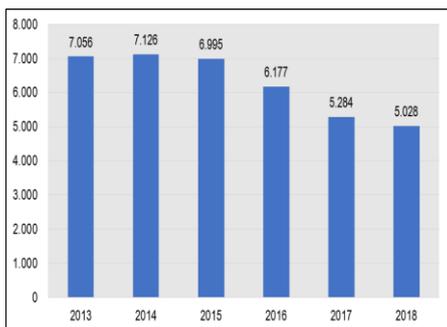


Figura 9a.9 Publicaciones periódicas en papel

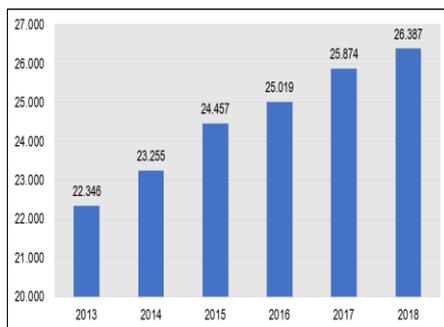


Figura 9a.10 Monografías audiovisuales

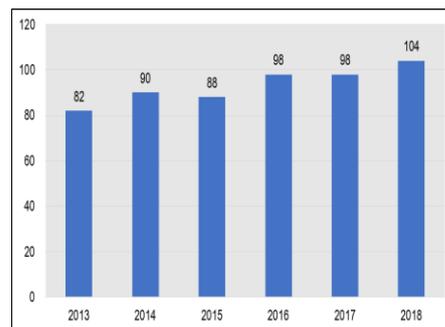


Figura 9a.11 Bases de datos

### Otras comparaciones con referencias. Figs. 9a.12 y 13

	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
	BUAH	BUAH	BUAH	BUAH	BUAH	BUAH	BUG	BUS
Publicaciones periódicas papel por PDI	4,27	4,25	4,23	3,72	3,19	2,98	4,75	4,02
Publicaciones periódicas electrónicas por PDI	18,37	18,52	19,26	19,18	20,46	22,36	18,62	8,31

Fig.9a.12 Otras comparaciones de ratios con referencias 500+, 600+

	BUAH	BUS	BUG
Gasto en recursos de información/estudiantes grado + posgrado + docentes	66	75	84
Gasto dedicado a bases de datos de pago/nº usuarios propios	7,49	9,99	16,75
Títulos de publicaciones periódicas en papel + electrónicas / estudiantes posgrado + docentes	7,72	3,37	6,78

Fig.9a.13 Otras comparaciones de ratios con referencias 500+, 600+ (Cifras de 2018)

### Títulos e ítems informatizados en el catálogo. Figs. 9a.14 y 15

**Proyecto Enrichment Español.** Proyecto colaborativo que consiste en el enriquecimiento de los registros bibliográficos del catálogo automatizado. Termina en enero de 2018. Las contribuciones de la BUAH han superado ampliamente el compromiso inicial de aportar un mínimo de 20 registros mensuales. La BUAH ha sido una de las instituciones que más ha aportado. El número anual desciende ya que los libros en papel siguen una tendencia a la baja en favor de los libros-e (fig. 9a.16).

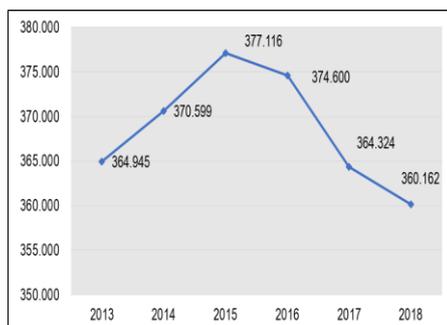


Figura 9a.14 Total de títulos informatizados en catálogo

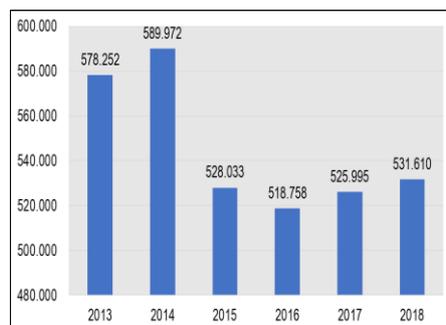


Figura 9a.15 Total de ítems informatizados (ejemplares) en catálogo

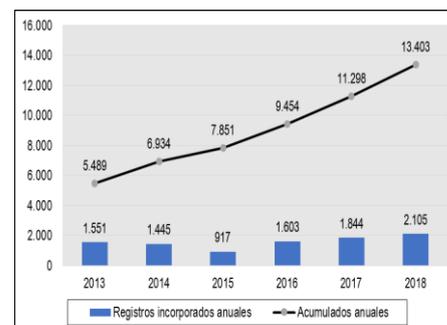


Figura 9a.16 Nº Registros incorporados por la BUAH al Proyecto Enrichment

### REPOSITORIO INSTITUCIONAL E-BUAH

Se potenció la política de acceso abierto desde la UAH, el Consorcio Madroño y REBIUN. El depósito en e-BUAH con los resultados de la investigación en todas las áreas ha ido aumentando, (muy significativamente en 2014) (fig. 9a.17).

Como resultado de las mejoras introducidas por el grupo de trabajo, el Repositorio e-BUAH ha mejorado significativamente en posicionamiento: en el último **Ranking Web de repositorios** (2019), ocupa el puesto 26 en España y el 393 en el mundo, de un total de 27.700 repositorios.

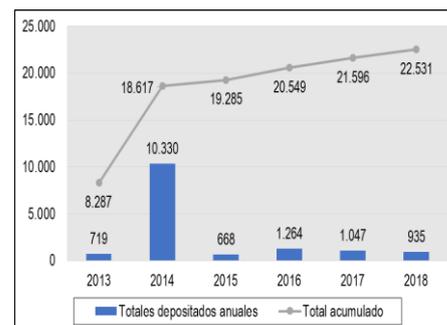


Fig.9a.17 Repositorio institucional e-BUAH

**9b- Indicadores clave de rendimiento de actividad**

**USUARIOS**

Volumen y tipología de usuarios: **fig. 9b.1.**

**INSTALACIONES Y EQUIPOS**

La superficie, los puestos de lectura, las salas de trabajo en grupo, etc., crecieron en 2014 con la apertura del CRAI (**figs. 9b.2 a 9b.4**). Desde entonces, se han mantenido. Las inversiones más importantes los últimos años han sido en el CRAI (13 millones €) y la Biblioteca de Ciencias.

Año	Estudiantes	Docentes	PAS	Usuarios propios	Usuarios externos	Usuarios consorciados
2014	30.328	1.677	752	<b>32.757</b>	348	48.452
2015	33.167	1.671	758	<b>35.596</b>	290	50.844
2016	32.025	1.662	759	<b>34.446</b>	266	57.142
2017	29.032	1.659	785	<b>31.476</b>	123	59.415
2018	28.869	1.689	793	<b>31.349</b>	397	53.417

Fig. 9b.1 Número de usuarios de la BUAH. Usuarios Consorciados: datos desde 2014 en que se unificaron criterios de definición de consorciados

**Comparaciones.** Favorables a la BUAH: las ratios por usuario y el uso de la Biblioteca son mayores (**fig. 9b.5**),

**Disponibilidad (fig.9b.6 a 9b.8):** El CRAI se mantiene continuamente abierto (365 días, 168 horas semanales), sobrepasando ampliamente las comparaciones REBIUN.

**Equipamientos.** El nº de ordenadores de uso público (PC´s + portátiles) ha decrecido en los dos últimos años (**fig. 9b.9 y 9b.10**). Las comparaciones son favorables a la BUAH.

**Otros datos.** En 2018 se realizó un análisis de las impresoras y escáneres disponibles para el personal y los usuarios en la BUAH para racionalizar el número y ajustarlo a la realidad del servicio, teniendo como base la sostenibilidad. El número de impresoras pasó de 35 a 24, incluyendo tanto las de personal como las de usuarios.

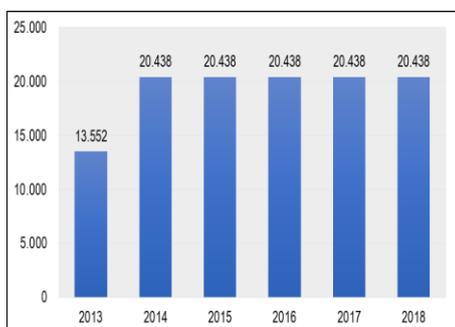


Figura 9b.2 Superficie BUAH (m2)

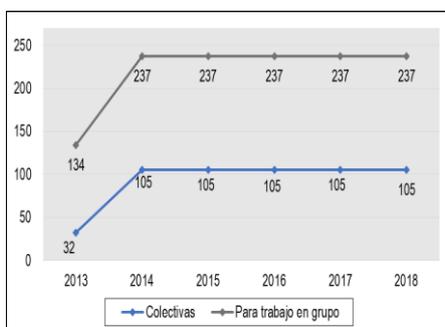


Figura 9b.3 Puestos en salas colectivas y para trabajo en grupo.

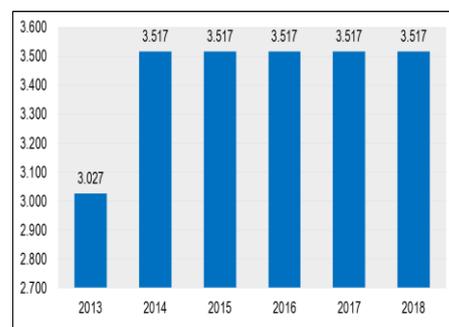


Figura 9b.4 Nº total de Puestos de lectura

Cifras de 2018	BUAH	BUG	BUS
Superficie total/ nº usuarios propios	<b>0,652</b>	0,465	0,514
Puestos de lectura/ usuarios propios	<b>0,11</b>	0,10	0,10
Puestos en salas para trabajo en grupo/estudiantes grado + posgrado (%)	<b>1,56</b>	0,65	1,12

Figura 9b.5 Comparación con referencias de los ratios de infraestructuras disponibles para los usuarios

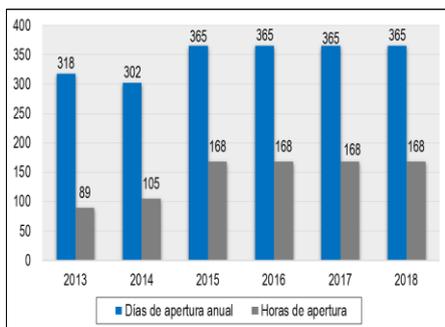


Figura 9b.6 Días año y horas apertura semanales

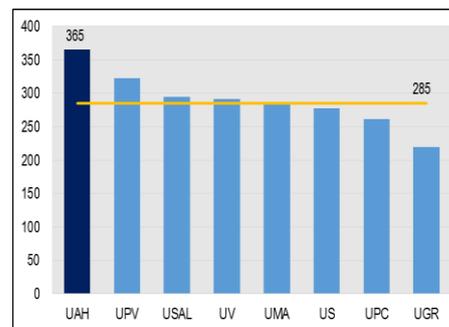


Fig. 9b.7 Comparaciones días de apertura anual

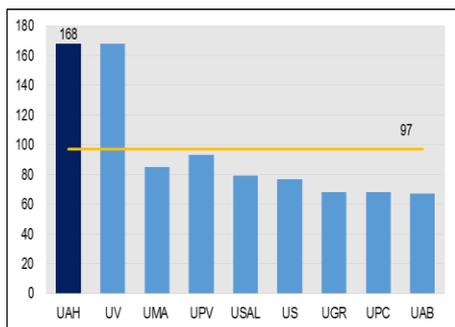


Figura 9b.8 Comparaciones horas de apertura semanal

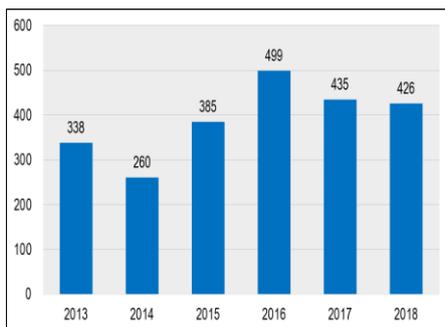


Fig. 9b.9 Nº de ordenadores de uso público

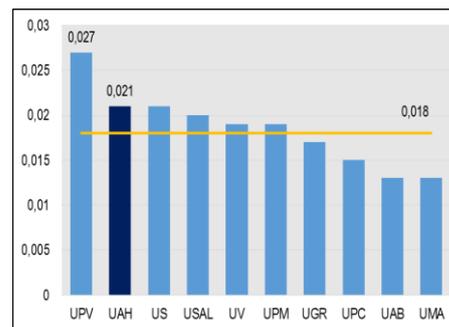


Fig. 9b.10 Parque informático para uso público/estudiantes grado+posgrado

### RED DE MEDIOS SOCIALES

La BUAH ha trabajado estos años en el desarrollo del objetivo de su Línea estratégica Comunicación: “Potenciar la comunicación a cada tipo de usuario utilizando los canales más adecuados”.

Tras la experiencia de los primeros años, se ha llevado a cabo una reestructuración del “Plan de Medios Sociales BUAH” que ha evolucionado hacia el “Plan de Medios Sociales de la Biblioteca de la UAH 2016”, adaptado a las normas y directrices emanadas/aprobadas por los órganos de gobierno de la UAH. Los datos de uso a nivel BUAH se sintetizan en las **figs. 9b.11 y 12**.

BUAH	Nuevos seguidores	Total seguidores	Tuits	Impresiones	Menciones
2016	83	83	54	28.927	19
2017	242	400	158	68.036	19
2018	44	444	309	69.837	17

Fig. 9b.11 Datos de uso de Twitter BUAH 2016-2018. Cuenta nueva desde octubre de 2016

BUAH	Videos subidos		Nº Reproducciones	Minutos visualización	Suscriptores	
	Año	Total(*)			Anual	Total
2013	13	--	6.717	10.120	19	--
2014	21	34	12.641	19.226	19	--
2015	12	53	12.562	19.540	18	78
2016	15	57	11.981	14.192	27	108
2017	27	62	14.424	14.573	32	132
2018	27	62	21.251	20.404	15	142

Figura 9b.12 Datos de uso de YouTube BUAH (\*) Incluidos ocultos;



# SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Siglas	Significado
AAPP	Administraciones Públicas
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
ACRL	Association of College and Research Libraries
ALA	American Library Association
ARL	Association of Research Libraries
BBDD	Bases de datos
BUAH	Biblioteca Universitaria. Universidad de Alcalá
BUG	Biblioteca Universitaria, Universidad de Granada
BUS	Biblioteca Universitaria. Universidad de Sevilla
CDE	Centro de Documentación Europea
CRUE	Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas
CRAI	Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
EEES	Espacio Europeo de Educación Superior
EEI	Espacio Europeo de Investigación
EFQM	European Foundation for Quality Management
G.I.	Grupos de Interés
LOPD	Ley Orgánica de Protección de Datos
LCSP	Ley de Contratos del Sector Público
NNTT	Nuevas Tecnologías
OPAC	On-line Public Access Catalogue
PDI	Personal Docente e Investigador
PAS	Personal de Administración y Servicios
PI	Préstamo Interbibliotecario
PRL	Prevención de Riesgos Laborales
REBIUN	Red de Bibliotecas Universitarias Españolas
RPT	Relación de Puestos de Trabajo
RFID	Radio Frequency IDentification
RRHH	Recursos Humanos
SAD	Servicio de Acceso al Documento
SAR	Sección de Automatización y Redes
SAU	Servicios Administrativos y Universitarios
SEDIC	Sociedad Española de Información y Documentación Científica
SSII	Sociedad de Servicios de Ingeniería Informática
TICs	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
UAB	Universidad Autónoma de Barcelona
UAH	Universidad de Alcalá
UGR	Universidad de Granada
UMA	Universidad de Málaga
UPC	Universidad Politécnica de Cataluña
UPM	Universidad Politécnica de Madrid
UPV	Universidad del País Vasco
URI	Universidad de La Rioja
US	Universidad de Sevilla
UV	Universidad de Valencia
UZ	Universidad de Zaragoza