

---

**MEMORIA EFQM ESTRUCTURADA**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
**UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

---



Biblioteca  
Universidad Alcalá **Buah**



**Memoria de Solicitud del**  
**Sello de Excelencia Europea 400+**  
**Noviembre de 2011**

---

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>		<b>1</b>
<b>Criterio 1.</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>3</b>
<b>Criterio 2.</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>9</b>
<b>Criterio 3.</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>14</b>
<b>Criterio 4.</b>	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>	<b>21</b>
<b>Criterio 5.</b>	<b>PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>26</b>
	<b>RESULTADOS. INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>32</b>
<b>Criterio 6.</b>	<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	<b>33</b>
<b>Criterio 7.</b>	<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	<b>35</b>
<b>Criterio 8.</b>	<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	<b>37</b>
<b>Criterio 9.</b>	<b>RESULTADOS CLAVE</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO</b>		<b>41</b>
<b>GLOSARIO</b>		<b>---</b>

## 1.- INTRODUCCION: PASADO Y PRESENTE DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA DE ALCALÁ

La Biblioteca Universitaria se define en el art. 215 de los Estatutos de la Universidad de Alcalá (2003) 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.

Existe una única Dirección dependiente del Vicerrectorado de Investigación.

El **Reglamento de Biblioteca** regula su funcionamiento. La **Comisión de Biblioteca** es su órgano colegiado. Está presidida por la Vicerrectora de Investigación y son miembros la Dirección de la Biblioteca y representantes del PDI y de los estudiantes.

El organigrama de la BUAH se incluye en el ANEXO figura A.1.1 y el Directorio en la figura A.1.2.

### ESTRUCTURA DE LA BIBLIOTECA

La Biblioteca de la UAH cuenta con 15 puntos de servicio repartidos en tres campus y dos localidades (Alcalá de Henares y Guadalajara), dotados de unos 2.800 puestos de lectura, en una superficie total de 13.552.m<sup>2</sup> y 28.000 m. lineales de estanterías.

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.

### INSTALACIONES

- **Campus Universitario de Alcalá:** Biblioteca Central de Ciencias Experimentales; Biblioteca de Ciencias; Biblioteca de Farmacia; Biblioteca Politécnica; Sala de Estudio de Ciencias Ambientales y Sala de Estudio de Enfermería y Fisioterapia.
- **Campus de Alcalá Ciudad:** Biblioteca de Arquitectura; Biblioteca de Ciencias Económicas y Empresariales; Biblioteca de Derecho – CDE; Biblioteca de Documentación; Biblioteca de Filología; Biblioteca de Filosofía y Letras; Biblioteca de Trinitarios (IUIEN, British Council).
- **Campus de Guadalajara:** Biblioteca de la Escuela Universitaria de Magisterio; Biblioteca del edificio Multidepartamental (Arquitectura Técnica, Turismo, Ciencias Empresariales y Enfermería).

### HISTORIA

#### Breve reseña Histórica de la Biblioteca Universitaria de Alcalá

La Universidad de Alcalá fue fundada por el Regente de España, el Cardenal Cisneros, en 1499 como proyecto educativo absolutamente novedoso y como avanzada 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 ya que este siglo fue especialmente crítico para los estudios universitarios en España, que se vieron sometidos a reformas trascendentales en sus métodos de enseñanza.

La Universidad fue trasladada a Madrid a mediados del siglo XIX, como resultado del proceso de desamortización. El aliento de los alcaláinos, 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 hasta la fecha, el esfuerzo colectivo y el tesón de sus gestores han hecho posible recuperar su patrimonio intelectual, cultural y arquitectónico.

La singularidad del modelo universitario, la aportación histórica a las letras y a las ciencias, a la belleza y riqueza de sus edificios han hecho que el 2 de Diciembre de 1998, la UNESCO declarara la Universidad de Alcalá Patrimonio de la Humanidad.

#### La Biblioteca actual

La historia de la actual Biblioteca Universitaria es paralela a la de la renacida Universidad de Alcalá 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 la actualidad se han ido creando sucesivas bibliotecas, incardinadas con la creación de los distintos centros, que han ido creciendo y evolucionando según las nuevas demandas de los usuarios. También se han ido consolidando sus recursos humanos y económicos. En la actualidad, la Biblioteca Universitaria es una unidad funcional que gestiona recursos y medios documentales, como se define en los Estatutos de la Universidad de Alcalá.

#### Fondos: procedencia y evolución

La **colección bibliográfica** está formada por más de 525.000 volúmenes y unos 6.000 títulos de publicaciones seriadas en diversos tipos de soporte (impreso, micrográfico, audiovisual), unos 50.500 libros electrónicos, más de 19.000 revistas electrónicas y 68 bases de datos.

La temática de la colección responde a todas las materias impartidas en la Universidad. En dicha colección están integrados, además, los fondos documentales de varios centros vinculados y adscritos a la Universidad. La colección está ubicada en las diferentes bibliotecas o centros, la mayoría de libre acceso, y es consultable a través del Catálogo y en un entorno web.

El **Catálogo de la BUAH** contiene registros bibliográficos de diferentes documentos: *libros, revistas, CDs, vídeos, bases de datos, revistas electrónicas, etc.* Proporciona los datos bibliográficos y la localización de las obras en las distintas bibliotecas, así como información sobre su disponibilidad: número de ejemplares, condiciones del préstamo, y proporciona acceso a las revistas electrónicas suscritas por la Biblioteca (más de 11.000 títulos). Incluye también distintas posibilidades para que el usuario pueda reservar ejemplares, renovar préstamos, etc. a través de las opciones personales (iLink).

#### TOTAL DE EMPLEADOS

La plantilla la forman 79 funcionarios y personal laboral repartidos de la siguiente manera: *13 en puestos directivos; 17 bibliotecarios profesionales y 49 administrativos y personal auxiliar.*

#### EL VIAJE HACIA LA CALIDAD

La BUAH desde hace 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, a través de la ANECA.

En este año 2011 se pone en marcha un nuevo proceso de Autoevaluación y la elaboración de la presente Memoria para optar a la consecución del Sello de Excelencia 400+. En las figuras A.5.3 y 4 del Anexo se resumen algunas iniciativas de evaluación y mejora de la BUAH. Complementariamente a esto, en el subcriterio 3c se indican mejoras debidas a los grupos de trabajo.

## 2.- LA BUAH Y SU ENTORNO

### SERVICIOS

La Biblioteca ofrece a los usuarios diversos servicios que permiten el acceso, la provisión y el uso de los recursos documentales propios y externos accesibles por Internet: catálogo automatizado, préstamo, acceso al documento y préstamo interbibliotecario, referencia e información bibliográfica, formación en competencias en información (ALFIN), préstamo de portátiles y e-readers, etc. (Figura I.1).

Las diversas bibliotecas cuentan con salas de lectura, zonas wi-fi, salas de trabajo en grupo, estaciones de trabajo y PCs de uso público, máquinas de autopréstamo, buzones de devolución, calculadoras gráficas y diversos medios para la reproducción de documentos. Existen puestos adaptados a diferentes discapacidades, con las ayudas técnicas necesarias.

### VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

En coherencia con los objetivos estratégicos, la BUAH estableció su misión y visión, que aparecen con sus valores en la figura I.2.

### USUARIOS

Se presta servicio a unos 28.000 estudiantes, 1.800 docentes e investigadores y 800 PAS. Los usuarios de la Biblioteca, según la normativa vigente, se clasifican en usuarios de pleno derecho y usuarios autorizados.

Son **usuarios de pleno derecho** todas las personas que integran la comunidad universitaria, es decir:

- El personal docente e investigador de la UAH y centros adscritos
- Los becarios de investigación de la UAH y centros adscritos
- Los alumnos de la UAH y centros adscritos
- El personal de administración y servicios de la UAH y centros adscritos
- El personal que trabaje de forma permanente en los centros, departamentos e institutos de investigación de la Universidad debidamente acreditados por las autoridades de dichas instancias.

Son **usuarios autorizados** aquellas personas a quienes se les permite el uso de los servicios bibliotecarios, en virtud de convenios, conciertos y acuerdos suscritos entre la misma y otras Universidades o Instituciones, o a título individual, siempre que se acredite suficientemente la necesidad de utilización de dichos servicios para fines docentes, discentes o de investigación, y la Biblioteca lo autorice.

### PLAN ESTRATÉGICO

La Biblioteca ha desarrollado sus actividades en los últimos años en línea con su Plan Estratégico 2008-2011, articulado en 4 líneas estratégicas básicas, según se expone en el Criterio 2.

### ENTORNO EXTERNO

Como se ha dicho, la BUAH se ubica en 3 áreas físicas: *Ciudad de Alcalá de Henares*, *Campus externo* y *Guadalajara*, atendiendo fundamentalmente a la población del corredor del Henares, y extendiendo su ámbito de acción a la provincia de Guadalajara, por razones de proximidad. Además, colabora activamente con la red REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias Españolas) y el Consorcio Madroño (Consorcio de Universidades de la Comunidad de Madrid y de la UNED para la Cooperación Bibliotecaria).

La **Red de Bibliotecas Universitarias REBIUN**, se crea por iniciativa de los directores de bibliotecas de las universidades españolas en 1988 y se incorpora posteriormente como una de las diez comisiones sectoriales de la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas). Su objetivo básico es constituir un organismo estable en el que estén representadas todas las bibliotecas universitarias españolas.

Entre los **finés de REBIUN** se destacan: *eleva el nivel de los servicios y de la infraestructura bibliotecaria mediante la cooperación, llevar a cabo acciones cooperativas que supongan un beneficio para los usuarios de las bibliotecas universitarias españolas, mantener contactos con diversos organismos, así como fomentar el intercambio y la formación del personal.*

El **Consorcio Madroño** tiene como objetivo fundamental *mejorar la calidad de los servicios bibliotecarios de investigación a través de la cooperación interbibliotecaria*. Así, su principal objetivo es promover **servicios bibliotecarios conjuntos**, que permitan el aprovechamiento eficaz de las inversiones en recursos electrónicos que se están realizando desde las Universidades que conforman el Consorcio Madroño y el Gobierno de la Comunidad Autónoma de Madrid.

Por otra parte, como se refiere en la visión, el **Espacio Europeo de Educación Superior** y el **Espacio Europeo de Investigación**, establecidos en la Declaración de Bolonia de 1999, proponen un marco donde las bibliotecas pueden integrarse en los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación. Mediante la adquisición de competencias, las bibliotecas se constituirán como un espacio de aprendizaje individual o en grupo, donde el usuario integrará la información obtenida adquiriendo competencias en el manejo de la información. Las nuevas tecnologías de la información y los programas de alfabetización informacional ocuparán un papel muy importante en este marco, ya que el manejo de la información será una de las competencias generales que todos los alumnos deberán adquirir. Así mismo, deberemos ofrecer a los investigadores unos servicios con valor añadido, que garanticen la desubicación y la autosuficiencia.

**Consulta de recursos de información** dentro de la Biblioteca y mediante acceso remoto.

**Préstamo, reservas y renovaciones** de fondos bibliográficos por un periodo de tiempo determinado.

**Préstamo de portátiles** para actividades de estudio e investigación.

**Información bibliográfica:** Búsqueda y obtención de recursos de información.

**Acceso al documento:** Proporciona a los usuarios aquellos documentos que no se encuentran en la Biblioteca y fondos propios a las instituciones que los soliciten.

**Formación de usuarios** para conocer los recursos de la Biblioteca y desarrollar competencias en información (ALFIN).

**Reproducción de documentos:** Se dispone de máquinas fotocopadoras, impresoras, escáneres y otros medios para la reproducción de documentos.

**Instalaciones y equipos:** Se cuenta con salas de lectura, salas de trabajo en grupo, salas de formación, PCs, portátiles para préstamo, máquinas de autopréstamo y buzones de devolución.

Figura I.1 Servicios de la BUAH

Figura I.1 Servicios de la BUAH

### MISIÓN

Facilitar la conservación, el acceso y la difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de creación, transmisión y gestión del conocimiento, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos contenidos en el Plan Estratégico y en la programación plurianual de la Universidad.

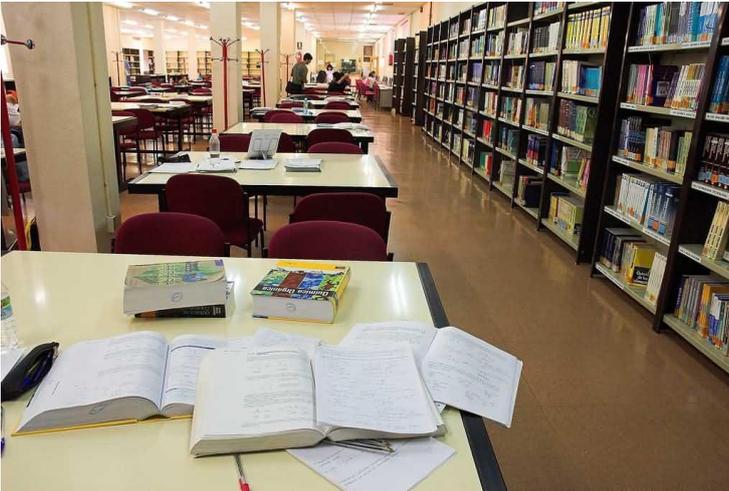
### VISIÓN

La Biblioteca de la UAH aspira a convertirse en un activo centro de recursos donde la comunidad universitaria encuentre la respuesta adecuada a sus necesidades para el aprendizaje, la docencia, la investigación y la formación continua en el nuevo marco del EEES y del EEI.

**VALORES.** Los valores que nos definen son los siguientes:

- Servir al cumplimiento de la misión de la Universidad
- Compromiso con la gestión de la calidad total
- Servicio orientado hacia los usuarios
- Desarrollo y satisfacción del personal
- Trabajo participativo y en equipo
- Compromiso de integración en la sociedad
- Colaboración con otras instituciones
- Respeto al medio ambiente.

Figura I.2 Misión, visión y valores de la BUAH



# 1. LIDERAZGO

### A quiénes considera la organización líderes y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la organización

Se consideran líderes a todas las personas que conforman el equipo directivo y tienen responsabilidad en la gestión a nivel orgánico y funcional. Ellos están comprometidos con el cumplimiento de la misión y valores de la Biblioteca, los transmiten al resto de los empleados y velan por asegurar una cultura que responde a dichas señas de identidad. Por extensión, también son considerados líderes aquellas personas que, sin ocupar cargos directivos, asumen la coordinación de equipos de mejora, tienen iniciativas para las mejores prácticas, se sienten parte de la organización, se implican en la consecución de las metas y objetivos propuestos, y son un referente profesional para el resto de los empleados. El esquema de liderazgo en los distintos niveles se representa en la figura 1.1.

Los líderes reconocidos en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) son:

**- Los Miembros del Equipo de Dirección:** Organizan, planifican, coordinan, controlan y marcan las estrategias y políticas de acuerdo con las directrices emanadas 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, los responsables de buscar los recursos necesarios, los responsables de la satisfacción del personal (3a) y los usuarios (5e) y los que ostentan la representación de la Unidad en el resto de la Institución y hacia el exterior.

**- Los Responsables de las distintas Secciones**

**Centrales:** Diseñan, dirigen y evalúan los diversos procesos y procedimientos de su competencia y controlan su cumplimiento. Velan por la satisfacción de su personal y gestionan sus propios recursos. Contribuyen a fijar las estrategias y políticas y están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos y metas de la Unidad.

**- Los 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.

Organización	Nº de líderes	Descripción
Equipo directivo	2	Directora y Subdirectora
Servicios centrales	5 Jefas de Biblioteca	Funciones de Gestión de la colección, Automatización y Redes, Acceso Documento, Normalización, Control de fondo.
Bibliotecas de Alcalá Ciudad	4 Jefes de Biblioteca	Funciones de Áreas: Centrales, ciencias sociales, humanidades, ciencias jurídicas.
Bibliotecas campus	2 Jefes de Biblioteca	Funciones de Áreas: experimentales, enseñanzas técnicas.
Bibliotecas Guadalajara	1	Jefe de Biblioteca

Figura 1.1. Esquema de liderazgo de BUAH a distintos niveles

### ¿Cómo se implican los líderes en el sistema de gestión?

El desarrollo y mejora del Sistema de gestión por procesos y su utilización, así como la implantación de herramientas y medios tecnológicos para la gestión y prestación de los servicios en las mejores condiciones de eficacia y eficiencia, ha partido del liderazgo, ampliado a la participación de todos los empleados de la BUAH. Así mismo, todos los líderes se han implicado activamente en la formulación del Plan Estratégico que contiene un conjunto de objetivos estratégicos, y son los que dirigen y coordinan su despliegue anual a través de objetivos operativos, actuaciones, e indicadores, así como el seguimiento y gestión a través de los mecanismos del sistema.

Como parte de la acción de su liderazgo, se reúnen periódicamente con sus empleados y dirigen y controlan sus procesos y servicios.

Existe una **Comisión Técnica** en la que participan todos los líderes donde se marcan los objetivos y las acciones a desarrollar para el cumplimiento de la estrategia y las líneas estratégicas establecidas. Diseñan sus propias estrategias en las áreas de su competencia y reportan a la Dirección los resultados de sus actividades.

En el subcriterio 1b (y en 5a en cuanto al sistema en sí mismo), se explica más ampliamente cómo se lleva a cabo la gestión de los procesos clave y se indican los órganos de seguimiento y decisión que respaldan la dinámica establecida, por la que todos los líderes y empleados están directamente implicados, tanto en las Bibliotecas como en los servicios centrales.

### Valores y comportamientos de la organización que crean su cultura y permiten evaluar a los líderes

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

Los valores oficialmente planteados como parte de las señas de identidad de la BUAH (misión, visión, valores) son los que se indican en la figura 1.2 de la Introducción a esta memoria. Todos ellos están relacionados con Liderazgo, en sus distintas orientaciones: *cumplimiento de la misión, calidad total, servicio, trabajo participativo, contemplando además la integración en la sociedad, la colaboración externa y el respeto al medio ambiente.*

En la encuesta de clima hay una serie de preguntas, en varios de los índices, que permiten valorar la actuación de los líderes, por ejemplo, respecto a la satisfacción con el reconocimiento, accesibilidad, delegación, clima de confianza, así como respecto al conocimiento que se tiene de la misión, visión y valores, etc.

El objetivo final de la acción del liderazgo es conseguir el más alto nivel de calidad en la atención al usuario con la implicación de todo el personal, dentro del más absoluto respeto a la normativa vigente y los derechos de todos los actores implicados.

Desde la Dirección se apoya e impulsa la formación continua de los líderes para mejorar su capacidad de liderazgo. Se fomenta la asistencia a cursos y jornadas en otras instituciones, las visitas a otras bibliotecas, las relaciones con otros profesionales, la participación en cursos de gestión, la presentación de ponencias y comunicaciones y la impartición de cursos especializados.

**Subcriterio 1A Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia****Dirección y orientación estratégica. Liderazgo en valores****ENFOQUE**

**Orientación estratégica desde el liderazgo.** La Biblioteca tiene definidos su misión, visión y valores fundamentales, recogidos en los Estatutos de la UAH (2003) (art.215-218) y en el Reglamento de la Biblioteca, así como los objetivos anuales, publicados en la web, en la Carta de Servicios y en otros documentos clave.

La Biblioteca, como parte de la Universidad y debido a la índole de su misión, siempre ha tenido una clara orientación estratégica, vinculada a la educación y al progreso de su entorno y del país.

La manifestación más clara y reciente de su orientación estratégica es la formulación de su **I Plan Estratégico 2008-2011**, elaborado por todos los líderes con participación de todo el personal, difundido a toda la comunidad universitaria, y presentado al personal de la Biblioteca en unas jornadas de presentación de los resultados de los Grupos de Mejora de 2007 celebradas en Sigüenza el 11 y 12 de febrero de 2008.

Mediante la comunicación e implantación de dicho plan, articulado en **cuatro líneas estratégicas** (ver Anexo, figuras 2.1 y 2.2), la Dirección orienta a todos sus colaboradores hacia objetivos estratégicos y operativos, comunes y compartidos, en línea con la misión y la visión de la Biblioteca. Apoya esta dinámica la **Comisión Técnica** (compuesta por la Dirección, Subdirección, Jefes de Biblioteca y Servicios centrales), que se reúne periódicamente y que define y revisa la política bibliotecaria, lo que desencadena una comunicación desde los todos responsables a su personal, de las decisiones alimentando los grupos de trabajo.

**Compartir un liderazgo en valores.** Los líderes están comprometidos con el cumplimiento de estos valores y compromisos asumiendo sus propias responsabilidades en las diferentes áreas de gestión, participando en la planificación y ejecución de los objetivos estratégicos y operacionales y dirigiendo y controlando el cumplimiento de los mismos por parte del resto del personal. Los líderes también se ocupan de su propia formación y mejora y la de los empleados. La propia estructura de la BUAH, (servicios a usuarios distribuidos en centros integrados en la UAH), refuerza el liderazgo **participativo, abierto y colaborador** con otras áreas de la UAH, y externa (otras universidades).

En todas estas actuaciones, las personas de la BUAH mantienen un espíritu de liderazgo en valores (*cumplimiento de misión, calidad, orientación al usuario, clima, colaboración, compromiso social y ambiental, etc.*), que se manifiesta a través de sus pautas de conducta, así como en acuerdos, criterios de prioridad y proyectos. A esto hay que añadir otra serie de aspectos del liderazgo que crean cultura, de los que ha hablado en la Información General a este criterio.

Esto viene facilitado y reforzado por el hecho de que las Bibliotecas Universitarias son instituciones lideradas por personas que tienen una profesión muy bien reglada y desarrollada, por sus estudios, su titulación y la continua formación reglada.

**Transparencia y confianza.** La prestación de los servicios de la BUAH a profesores y personal de la Universidad como usuarios, con los que además colabora sistemáticamente, las actividades con otras bibliotecas (ref. 1c, 4a), y el hecho de tener su información clave de gestión y resultados accesible a todos en sus Memorias Anuales, Estadísticas Rebiun y Madroño, Autoevaluaciones y otros muchos documentos de amplios contenidos, contribuyen a consolidar un modelo de liderazgo *transparente, ético y responsable*, que propugna unos *valores compartidos* y creador de una cultura basada en la *confianza y la colaboración*, lo que se trasmite a las personas a través del ejemplo y de la relación diaria.

**DESPLIEGUE**

Manteniendo como referencias sus señas de identidad (misión, visión, valores) y específicamente el contenido de su Plan Estratégico, la Biblioteca diseña su política de actuaciones a través de la Comisión de Biblioteca (2 reuniones/año) y la Comisión Técnica (6 reuniones/año), más otra serie de reuniones de cada Biblioteca, con la Universidad y externas.

Por dar una idea de magnitud, la BUAH desarrolla e implanta alrededor de unas 30 acciones operativas de importancia al año, logrando una alta consecución de sus objetivos. La dinámica de desarrollo e implantación de iniciativas de mejora en la gestión del proceso técnico y los recursos electrónicos, y la creación de nuevos servicios, a través de grupos de mejora y con una alta participación del personal, demuestran una cultura creativa y participativa consolidada, que se extiende hacia el exterior (*Línea 1 del Plan Estratégico 2007-2010 de REBIUN, el Plan Estratégico 2009-2013 de Madroño* y grupos de trabajo: *catálogo colectivo, estadísticas, préstamo inter-bibliotecario, recursos electrónicos, pasaporte Madroño, proyecto e-ciencia...*).

En los subcriterios 2b, 3c, 4a, y los relativos a productos y servicios del Criterio 5, se ofrecen múltiples ejemplos y evidencias de lo que acabamos de expresar de forma muy resumida.

La responsabilidad, el compañerismo, la valoración por parte del personal de pertenecer a la Biblioteca, junto con un comportamiento ético ante cualquier tarea diaria, es una de las características a resaltar no únicamente de los líderes, sino del personal de la Biblioteca. La institución favorece la libertad intelectual y de expresión, protegiendo la propiedad intelectual, y el trato educado y correcto con los usuarios.

La transparencia interna se extiende al exterior, como se ha dicho, a través de la web y otros medios, y se informa y se da cuenta de la política de actuaciones a una serie de organismos, como se recoge en la figura 1c.1 del subcriterio 1c.

El Rector, en el Informe Anual de Gestión ante el Claustro, también informa sobre la política bibliotecaria y los resultados.

**EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO**

La eficacia del liderazgo para mantener una orientación estratégica e implantar las actuaciones consecuentemente, se mide a través de esquemas de revisiones continuas y periódicas: el resultado de la actividad, que se plasma en un cuadro de mando integral y unos indicadores de rendimiento que se recogen periódicamente. Los aspectos que se derivan del liderazgo en valores, se evalúan tanto en encuestas a usuarios (ref. 5e y 6a), como en la encuesta de clima interna (ref. 3a y 7a). En esta última, hay 8 preguntas directamente relacionadas y otras 4 indirectamente, cuyo conjunto caracteriza la acción del liderazgo, entre las cuales varias tocan valores y claridad en la definición de objetivos.

Los datos se remiten a REBIUN para el Anuario Estadístico y al Consorcio Madroño, y se comparan con los resultados de otras universidades, especialmente las del entorno. A partir de estos resultados, se planifican las acciones siguientes y las nuevas inversiones y servicios a mejorar o poner en marcha.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med. de la efic./ ref. a results.
Participación en el Plan Estratégico y grupos de trabajo del Consorcio Madroño Participación en el Plan Estratégico y grupos de trabajo de Rebiun	Participación a todos los niveles: todos los líderes y la inmensa mayoría de los empleados	Niveles de Participación activa de líderes y empleados. Anuario estadístico y Memoria anual

### Subcriterio 1B Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan la mejora del sistema de gestión y su rendimiento

#### Los líderes: impulsores e implicados en la gestión y mejora del sistema

##### ENFOQUE

**Equilibrio de resultados.** La BUAH cuenta con un Cuadro de Mando Integral que contiene un amplio conjunto de indicadores, cuyas mediciones, seguimientos y análisis sistemáticos le permiten conocer el rendimiento de sus procesos y actividades. La fig. 2b.1 del subcriterio 2b resume dichos indicadores y su tipología. Como se explica en dicho subcriterio, esta información, conjuntamente con las referencias externas, se utiliza en la toma de decisiones y como entrada al proceso de formulación del Plan estratégico. Dicho conjunto de resultados contempla todos los grupos de interés de la BUAH, y es la base de seguimiento sistemático de la gestión "basada en hechos" del personal de la Biblioteca en sus distintos niveles y ámbitos de actuación. Las prioridades se establecen a varios niveles: en cada plan operacional, a partir del Plan Estratégico y, posteriormente, en función de los resultados y de los cambios internos y del entorno.

Como se explica en 2c y 2d, y se explicita en las figuras A.2.1 y 2.2 del Anexo, el despliegue estratégico lleva a una serie de objetivos operacionales, que tienen una serie de indicadores para el seguimiento de su consecución.

##### Sistema y dinámica de gestión.

**Transparencia y confianza.** La BUAH inició un proceso de estructuración de su sistema de gestión en 2005. Desde entonces el sistema ha estado sometido a seguimiento y mejora, habiéndose revisado en 2009 y reestructurado/mejorado en 2010–11 (ver 5a).

El sistema de liderazgo para la gestión está estructurado a través una serie de órganos de gobierno, gestión y decisión, que se sintetizan en la figura 1b.1. Cada uno da lugar a una sucesión de actividades de comunicación y acción, al nivel de su ámbito.

La **transparencia es total**: fundamentada en este esquema de liderazgo operativo y en que toda la información se incluye en el Cuadro de Mando, en las Memorias anuales y otros conjuntos documentales, en la web.

La Dirección de la Biblioteca forma parte de la Comisión de Calidad de la UAH constituida según acuerdo por el que se establece el modelo de sistema de garantía de calidad participando activamente en las reuniones.

El conjunto de procedimientos abarca todas las actividades de gestión de la BUAH y está orientado a los servicios, la calidad y la mejora continua, tratando de gestionar de forma eficaz y transparente, lo que genera confianza en los grupos de interés implicados o afectados. La gestión se desarrolla por medio de sistemas automatizados que se indican en la fig. 1b.2.

##### DESPLIEGUE

El Plan Estratégico desplegado por la Biblioteca contempla anualmente una serie de acciones incardinadas con los diferentes objetivos estratégicos y operacionales, en un sistema integrado de gestión, y que se orientan a todos los grupos de interés de la BUAH. La gestión se desarrolla bajo una única Dirección, una misma normativa, un único presupuesto e idénticos procesos y procedimientos. Los objetivos son comunes para todo el servicio independientemente de las bibliotecas.

En el diseño y puesta en marcha de las acciones anuales participan en un primer momento diversos grupos de trabajo (alrededor de 15 personas) de todas las bibliotecas, extendiéndose a todo el personal en el despliegue e implantación definitiva de los procedimientos y servicios.

##### EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

El análisis de los resultados se utiliza para establecer grupos de mejora, programar nuevas acciones, poner en marcha nuevos servicios, marcar prioridades, modificar la estructura de funcionamiento, mejorar la gestión, etc. Además, se analizan los indicadores de calidad que se obtienen del Anuario de las Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas y de la Red REBIUN, lo que permite establecer comparaciones con el resto de las bibliotecas universitarias españolas, especialmente con las que conforman el Consorcio Madroño, en la Comunidad de Madrid.

Aparte de esta actividad continua, los resultados de las acciones, procesos y servicios se evalúan anualmente, y se incluyen los datos estadísticos en la memoria anual y se transmiten a Madroño y Rebiun. Entre las cuestiones que se evalúan en la Encuesta de Clima, están la *satisfacción con la información recibida, la definición de objetivos, el trabajo en equipo, los procedimientos de trabajo, etc.*

Órgano	Composición	NR	Cometido
Comisión de calidad UAH	Presidencia: Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente Participan: Miembros de la Dirección. Dirección de la Biblioteca. Repres. de GI externos.	2-3	Proponer políticas, directrices y objetivos en calidad. Velar por el desarrollo y mejora del Sistema de Calidad Elaborar/someter al Consejo de Gº la Memoria anual de calidad Analizar las memorias anuales de calidad de los centros. Analizar los resultados, el cumplimiento de objetivos y estándares de calidad fijados y proponer acciones. Rendir cuentas ante los órganos de gobierno y otros G.I.
Comisión de Biblioteca	Presidencia: Dirección de la Biblioteca. Participan: Jefes de las Secciones Centrales y de las Bibliotecas. Repres. de GI externos.	2-3	Informe de la Presidencia sobre los proyectos en desarrollo Calendario de horarios extraordinarios Informe económico: Ejecución del presupuesto y propuesta año siguiente; criterios reparto compra de bibliografía básica. Memoria de actividades de la Biblioteca Informe ejecución acciones estratégicas; nuevas propuestas
Comisión Técnica	Presidencia: Dirección de la Biblioteca Participan: Subdirección, jefaturas técnicas y de biblioteca	4-6	Informe de la Dirección sobre: Infraestructura y equipamiento, RRHH, presupuesto, normativa, servicios, estadísticas, etc. Control y seguimiento de las acciones del Plan Estratégico Objetivos y propuestas de mejora resultantes de la evaluación Avances en nuevos servicios dentro del Plan Tecnológico. Informes de las actividades de los grupos de mejora Tratamiento y resolución de problemas puntuales de gestión.
Reuniones de Jefaturas de Sección	Presidencia: Jefe de la Sección Participan, bibliotecarios o personal auxiliar	4-6	Revisión de consecución de las actividades y objetivos propuestos. Toma de decisiones pertinentes en base a la información recabada y los resultados obtenidos.
Reuniones de Biblioteca	Presidencia: Jefe de la Biblioteca Participan, bibliotecarios o personal auxiliar	4-6	

Figura 1b.1 Sistema de liderazgo para la gestión NR: Nº reuniones/año, C: a convenir

SOFTWARE	UTILIDAD	PERSONAS IMPLICADAS
UNICORN	Sistema Integrado de Gestión	Equipo Directivo, Técnicos y Auxiliares de Biblioteca
METALIB	Metabuscaador de la biblioteca digital	Jefes y Técnicos de Biblioteca
SFX	Gestor de enlaces de la e-biblioteca	Jefe de Automat. y Redes, Jefes y Ticos. de Biblioteca
GtBib-SOD	Sistema gestión Prtmo. Interbibliotec.	Jefe y personal de Acceso al Documento
i-Tiva	Sistema de envío de SMS para el servicio de préstamo	Jefe de Control del Fondo, Jefes y Auxiliares de Biblioteca
Refworks	Gestor bibliográfico	Jefes y Técnicos de Biblioteca
UNIVERSITAS XXI	Gestor económico	Dirección, Jefe de Gestión de la Colección, Administr.

Figura 1b.2 Sistemas automatizados de apoyo a la gestión

Enfoques adicionales	Despliegue	Med. efic. refs. results
<b>Desarrollo de capacidades:</b> La Dirección estimula la asistencia y la participación de los líderes en formación relacionada con desarrollo de competencias de líder, gestión y organización de RRHH, gestión del gasto, aplicación de técnicas de marketing, cursos "Formación del PAS", cursos sobre Modelo EFQM, sistemas de gestión de calidad ... La BUAH incluye en sus estrategias el objetivo de desarrollar un <b>Plan de formación</b> para la adquisición, implementación y desarrollo de competencias en información (ALFIN), para la adecuación de los servicios al modelo educativo del EEES y del EEI.	Todos los líderes y empleados	Indicadores de rendimiento de la formación, de su eficacia y de percepción de los asistentes.

## Subcriterio 1C

## Los líderes se implican con los grupos de interés externos

## Grupos de interés externos. Relaciones de colaboración

## ENFOQUE

**Identificación de Grupos de interés externos. Alianzas estratégicas.** La BUAH tiene identificados sus G.I. externos, así como los criterios de segmentación y los canales de relación y captación de las necesidades y expectativas, como se explica en 2a (figura 2a.1).

Los detalles de las distintas relaciones se exponen en varios subcriterios, por lo que no vamos a repetirlos aquí:

- En el subcriterio 4a para los aliados, colaboraciones con la UAH y con colaboradores externos.
- En los subcriterios 5b a 5e, donde se desarrollan todos los aspectos relativos a servicios y relaciones con usuarios.
- En el subcriterio 8a, donde nos referimos a relaciones con instituciones desde el punto de vista de aportación social.

La política bibliotecaria se pacta en la **Comisión de Biblioteca** (ref.: 1b), con representantes de todos los estamentos y es aprobada en el Consejo de Gobierno. A través de dichos órganos de gobierno, en los que participan los líderes, se reciben continuas sugerencias de la comunidad universitaria sobre la gestión y los servicios que se prestan, lo que permite conocer sus demandas y necesidades. También se utilizan los canales habituales de comunicación, tanto internos como externos, que posibilitan un contacto continuo con los usuarios.

Todas las alianzas establecidas por la BUAH tienen una **orientación estratégica**, y su despliegue se realiza a través de acuerdos de colaboración que se concretan en cada caso con proyectos específicos. Como se explica en 4a, la BUAH diferencia los tipos de colaboraciones en función de los objetivos que se persiguen y establece los acuerdos de colaboración de forma que sean beneficiosos para ambas partes:

- **Alianzas con otras organizaciones:** convenios y proyectos de colaboración. Treinta convenios firmados y mantenidos, de los cuales ponemos ejemplos: *Biblioteca Nacional, Institutos de Enseñanza de Alcalá de Henares, Asociación de Antiguos Alumnos, Ministerio de Defensa, INAP, Aula de Música, Fundación Pablo Iglesias, Sociedad de Condueños, etc.* La Biblioteca pertenece a asociaciones profesionales (SEDIC), cuyo objetivo es el intercambio de experiencias y la formación de los bibliotecarios.
- **Cooperación y participación activa con aliados internos** de la UAH: *Oficina Tecnológica, Servicios Generales, Vicerrectorado de Investigación, Departamentos, y Decanatos en variadas materias.*
- **Política de alianzas con las Delegaciones de alumnos y el Consejo de estudiantes** sobre temas clave relativos a los servicios.
- **Cooperación REBIUN y Madroño**, contemplados como estrategias de redes de colaboración (ref. fig. 4a.1 y figura A.3.2 del Anexo). Se identifican y se trabajan fortalezas y objetivos comunes, orientados a: *la adquisición bibliográfica, recogida de datos estadísticos, competencias en información, patrimonio, realización de jornadas de buenas prácticas, participación en cursos de formación, participación en encuentros profesionales, etc.*

### Colaboración. Transparencia. Ideas e innovación.

En 4a se comenta sobre los beneficios mutuos y sobre todo los derivados de la política de alianzas para los usuarios y la sociedad, que han fomentado e incrementado el intercambio continuo,

la transferencia de conocimientos, el trabajo en equipo, la colaboración, la transparencia y el aprovechamiento de sinergias, favoreciendo con ello las iniciativas e implantación de buenas prácticas

En los subcriterios 4d y 4e se incluyen ejemplos de innovación y en 5b su repercusión en los servicios de la Biblioteca, muchos de los cuales se deben a alianzas o colaboraciones. Todo ello contribuye a mejorar la imagen tanto entre el resto de Bibliotecas Universitarias, como cara al exterior, con los consiguientes beneficios.

Por otra parte, la BUAH mantiene un flujo de información a distintas instituciones como se resume en la figura 1c.1.

## DESPLIEGUE

En todo lo expuesto anteriormente, la Dirección y los distintos niveles de liderazgo están directamente implicados, siendo de hecho los principales impulsores y personas representativas de la BUAH en el establecimiento de los acuerdos.

Las alianzas y convenios de colaboración establecidos cubren todos los aspectos de interés para la Biblioteca y sus grupos de interés externos y se mantienen o renuevan en función de las nuevas necesidades.

En el subcriterio 3c se incluye información sobre la participación de las personas de la BUAH en Grupos de Trabajo externos (Fig. 3c.1).

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Los sistemas con que cuenta la BUAH para evaluar y mejorar sus políticas de relaciones externas son muy variados. Entre ellos, mencionamos: *las encuestas de satisfacción a usuarios, sobre necesidades de formación, test de satisfacción cursos formación a usuarios. Blog "Sin dudas". Servicio Acceso Documento. Repositorio, y Sistema de quejas, reclamaciones y sugerencias.* En la tabla adjunta se proporcionan algunos datos.

En 2007 se creó el grupo de mejora de Comunicación y marketing que dio como resultado el "**Plan de comunicación y marketing de la Biblioteca 2007-2010**" que ha contribuido ampliamente a las relaciones externas: *mejora de la comunicación, de la imagen de la Biblioteca, fomento de la participación en proyectos transversales de la Universidad, mejor aprovechamiento de los recursos por parte de los usuarios y una mayor integración en la Comunidad Universitaria y proyección en la sociedad.*

La creación del blog "**Sin dudas**", ha contribuido muy significativamente a la agilidad y rapidez de respuesta a todas las preguntas y demandas de los usuarios.

Encuesta a estudiantes	18 acciones de mejora
Encuesta al PDI	418 acciones de mejora en 31 aspectos de la gestión
Encnta. a usuarios con discapacidad	3 áreas de mejora (accesibilidad, equipamiento y normativa)
Encnta. Necesidades de formación	Información para uso en el diseño del Plan de formación
Encuesta servicio SAR	Información usada para conocimiento de uso y mejora de los servicios
Encuesta servicio SMS	

Enfoques adicionales	Despliegue	Med. efic. refs. results
Participación en cursos externos, conferencias, foros y publicación de artículos.	Personal directivo y bibliotecario	Nº de cursos, conferencias, foros y publicaciones.

## Subcriterio 1D

## Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización

## Cultura de excelencia entre las personas de la BUAH

## ENFOQUE

**Los líderes son referencia de cultura y generación de ideas.** En la Introducción a este Criterio y en el subcriterio 1a se ha hablado sobre liderazgo en valores, y de cómo se desarrollan pautas de estilo y comportamientos, que conforman una cultura de servicio muy volcado al usuario, a todos los niveles. El sentido de pertenencia se manifiesta claramente en la cultura participativa, de la que se habla más extensamente en 3c, que cuenta siempre con una predisposición a la colaboración voluntaria en los grupos de trabajo.

Son muchos y continuos los mecanismos mediante los cuales la Dirección impulsa e implica a las personas en el desarrollo y consolidación de una cultura emprendedora, lo que supone beneficios tangibles en muchos aspectos, incluyendo la responsabilidad por los procesos y la consecución de los objetivos y actividades estratégicas y operacionales. Se resumen en la figura 1d.1 con referencias a donde se desarrollan más ampliamente.

**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 y puesto de trabajo. Los objetivos generales que provienen del Plan Estratégico se revisan a lo largo del año y se hace un seguimiento de su evolución y cumplimiento como se explica en 2c y 2d, y en las revisiones periódicas de la Comisión Técnica.

**Desarrollo del potencial de los empleados, apoyo y reconocimiento.**

Reconocer los esfuerzos individuales y colectivos no siempre es fácil en una institución pública, pero la UAH lo hace posible. Su esquema de reconocimiento contempla recompensas informales que contribuyen a la motivación: *agradecimientos por correo electrónico, teléfono, blog de la dirección, reconocimiento público, escucha activa y respuesta*, etc. Podemos también mencionar como evidencia institucional: *los Concursos de Ideas y Proyectos del PAS, los Premios a Grupos de Mejora de los Servicios Administrativos y Universitarios y en el de "Mejores prácticas de los Servicios Administrativos y Universitarios"*, con amplia repercusión ya que se publicitan en la web institucional, en la Memoria Anual y a través de los canales de comunicación internos.

A nivel de Biblioteca existen además reuniones en las que realizan reconocimientos públicos de la Dirección al trabajo de los grupos, a las iniciativas, logros, etc. (reuniones Sigüenza). Además, se otorgan permisos para estudiar oposiciones, asistencia a Jornadas o Congresos, a cursos especializados, etc. Los reconocimientos informales al trabajo desempeñado son una práctica extendida.

**Fomento de igualdad de oportunidades** La Ley de la Función Pública reconoce el principio de igualdad, mérito y capacidad para la ocupación de un puesto de trabajo. La igualdad de oportunidades está contemplada como parte de la normativa interna, los estatutos de la Universidad y el reglamento del PAS. La Dirección de la Biblioteca se asegura de que se respeta y cumple a través de concursos de méritos, promoción horizontal y vertical, carreras profesionales, posibilidades de movilidad, conciliación de vida laboral y familiar, reducción de jornadas etc. Sobre estos asuntos se proporciona más información en 3a y 3e.

**Acoger la diversidad.** Se da algún caso de personas con alguna discapacidad a las que se proporcionan los recursos necesarios para el adecuado desempeño de su trabajo. Ha habido algún becario alumno de otra nacionalidad con igualdad de derechos y deberes que el resto. La Biblioteca presta sus servicios a sus usuarios sin distinción alguna en los aspectos de raza, religión o características propias de minorías. Como se indica en 4c, la BUAH ha adaptado el acceso y espacios de trabajo para las personas con discapacidad (ref.: fig. A.4.1).

## DESPLIEGUE

El trabajo en equipo y la participación del personal en grupos están muy generalizados en la cultura de la BUAH. El personal ha participado muy activamente en el diseño de los procesos y procedimientos, en los grupos de mejora formados en los últimos años y en el análisis DAFO para el diseño del Plan Estratégico. En el subcriterio 3c (Fig. 3c.1) se exponen detalles sobre participación activa de las personas de la BUAH en aspectos de indudable peso específico como son: el desarrollo del Plan Estratégico, del Manual de procedimientos, del Plan de Comunicación, del Plan de Comunicación y Marketing, en trabajos en el ámbito de TIC's, etc. En cuanto a la delegación de responsabilidades, el servicio directo en las Bibliotecas se fundamenta en la total delegación en cuanto a las labores clave del servicio.

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Existe un control y evaluación del trabajo desarrollado que se consolida con el reconocimiento por parte de la Dirección y la entrega de premios por parte de la Gerencia, con su correspondiente dotación económica. Estos premios se publicitan en la web institucional, en la memoria anual y a través de los canales de comunicación internos. Además, se reconoce y valora de forma especial la participación en eventos y las iniciativas individuales o de grupo para la mejora de la gestión o para la puesta en marcha de nuevos servicios. Se vela porque dichas iniciativas se transmitan y sean aprovechables para todo el Servicio de Biblioteca. También se publicitan las felicitaciones por parte de los usuarios (3C).

Entre las cuestiones que se evalúan en la Encuesta de Clima, existen algunas sobre *la claridad en la definición de objetivos, accesibilidad de la Dirección, clima de confianza, reconocimiento, el trabajo en equipo, los procedimientos de trabajo*, etc.

Mecanismos de implicación activa	Ref.
- Participación proactiva del personal en los ámbitos y órganos de representación: Junta Técnica, Juntas de Facultad, etc.	1b
- Desarrollo de nuevos servicios y mejora de los existentes	5b
- Implicación en la mejora de los procesos, gestión de quejas y sugerencias, seguimiento y análisis de indicadores de rendimiento y percepciones, etc.	5a
- Sistema de sugerencias.	
- Participación en Concursos de ideas y proyectos del PAS. Premios a grupos de mejora, ideas y proyectos, mejores prácticas.	3e
- Puesta en marcha de nuevas tecnologías.	4d
- Participación en equipos externos (REBIUN, Madroño) e intercambio de buenas prácticas. Asistencia y participación en formación y eventos.	1c, 4a
- Delegación de responsabilidades y funciones.	3b
- Propiedad de procesos.	5a
- Amplia participación en la Autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia, lo que da lugar a proyectos de mejora.	Intro.

Figura 1d.1 Mecanismos de impulso de la excelencia

Enfoques adicionales	Despliegue	Med. efíc. refs. results
Participación en Concursos de Ideas y Proyectos del PAS convocados por la Gerencia	Varias personas participan individualmente	3 premios
Participación en Premios a los Grupos de Mejora convocados por la Gerencia	Participan varios grupos	1 premio
Participación en premios a las Mejores Prácticas de los Servicios Administrativos y Universitarios	Participan varios grupos	4 premios
Participación en convocatoria de Ayudas para el desarrollo de Pytos de Innovación: Proyecto i-Tiva.	Propuesta de la Dirección	Concesión de 12.000 €

## Subcriterio 1E

## Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz

## Captación y análisis de fenómenos, procesos de decisión y gestión flexible del cambio

## ENFOQUE

**Fenómenos internos y externos que impulsan el cambio.** La BUAH cuenta con una amplia gama de fuentes de información que le sirven como observatorios para analizar los cambios internos, del entorno, y para comprender las tendencias futuras de los fenómenos cambiantes que pueden suponer la necesidad de cambios estratégicos, estructurales u organizativos. Se trata de utilizar de una forma continua todas las informaciones a su disposición, no solamente para gestionar la operativa, sino para tomar decisiones que le permitan adecuar sus estrategias, procesos, medios y operaciones a las exigencias de los nuevos tiempos.

Las **fuentes de información internas** son fundamentalmente el conjunto de indicadores de resultado y las percepciones con que la BUAH cuenta, relativos a sus productos, servicios, sus empleados, y sus resultados clave, mientras que **las externas** tienen que ver con los fenómenos de cambios de tipo *social, demográfico, cultural, el desarrollo de las tecnologías, la profusión de redes sociales, el acceso abierto, el potencial para las alianzas, 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 la normativa local, española y europea aplicable.*

De todas estas fuentes y mecanismos de captación de información se habla en esta memoria, muy especialmente en los subcriterios 2a y 2b, y en los criterios de resultados, ya que estos datos son los mismos que utiliza la BUAH como entrada al proceso de formulación de su Plan Estratégico. Por esta razón, no vamos a desarrollar aquí los detalles sobre estas fuentes e informaciones, ya que se desarrollan en los mencionados subcriterios, sino que vamos a resumir en la figura 1e.1 las más relevantes y algunos de los subcriterios o criterios donde se explican.

A esto hay que añadir la cultura de autoevaluación. La BUAH comenzó hace diez años a aplicar técnicas de gestión de la calidad y mejora continua. Hasta la fecha, ha realizado dos Autoevaluaciones, aparte de otras iniciativas de evaluación y mejora que se muestran en la fig.A.5.3 del Anexo.

**Los procesos de decisión del cambio.** En el subcriterio 1b se explican los órganos de decisión de la Biblioteca. En la Comisión de Biblioteca y en la Junta Técnica se analizan periódicamente todas las informaciones relevantes y las situaciones que puedan dar lugar a decisiones de cambio.

Algunas de estas decisiones suponen cambios de aplicación **a corto plazo**, flexibilizando las dedicaciones de las partidas presupuestarias hasta donde esto es posible, y otras, deberán de canalizarse a través del **siguiente Plan anual**, como parte de los objetivos operacionales con un presupuesto específico.

El proceso de formulación, expuesto en 2c, el Plan estratégico y análisis DAFO (figuras A.2.1 y 2.2 del Anexo) se realizan con alta participación de los empleados y con metodologías de análisis similares a lo que referimos en el presente subcriterio. La diferencia principal es que el proceso estratégico – operativo tiene un carácter periódico, mientras que el seguimiento y decisiones de cambio constituyen un proceso de liderazgo continuo para flexibilizar las actuaciones en función de las necesidades cambiantes.

Fuentes e informaciones	Referencia
- Plan Estratégico de la UAH (NO EXISTE)	---
- Programa económico propio de la Biblioteca establecido con la UAH	4b, 9
- Cambios económicos y presupuestarios	4d
- Cambios tecnológicos, análisis de expertos	2a, 5b-5e
- Procesos de relaciones con usuarios	3, 4, 7, 9
- Procesos internos: RRHH, recursos, administración, etc.	
- Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN). II Plan estratégico REBIUN	1c, 2c, 4a
- Consorcio Madroño	1c, 4a
- Equipos de trabajo externos, congresos y jornadas.	2b
- Plan Bolonia. Requerimientos del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), CRAI	2b, 4c, 4d
- Normativa aplicable, por ejemplo, Ley de la Ciencia, legislación laboral aplicable al funcionariado, LOPD, etc.	2a, 3a, 4c

Figura 1e.1 Fuentes de información de la BUAH

## DESPLIEGUE

**La gestión del cambio.** Los sistemas de captación y análisis de la información abarcan **todo lo relevante internamente y del entorno** sin excepción: *datos internos y redes externas, nacionales e internacionales.* Los líderes marcan de forma participativa la estrategia y políticas para impulsar el cambio. Ante cualquier cambio importante, se realiza una comunicación tanto piramidal como trasversal con todos los grupos de interés. Se establecen reuniones periódicas entre la Dirección de la Biblioteca y el Vicerrectorado de Investigación, así como con la Gerencia, para buscar apoyos que posibiliten los cambios necesarios. También se mantiene una colaboración constante con los Servicios de Información y la Oficina Tecnológica para tratar todos los temas relacionados con los cambios tecnológicos. Todos los GI relevantes están implicados, en función del ámbito del cambio. Se identifican los **riesgos que conllevan y las posibles resistencias**, así como los mecanismos para evaluar y mejorar la gestión del cambio y se toman las decisiones más oportunas, adecuadas y factibles en el marco de las posibles y fundamentadas. La participación en los equipos de trabajo externos (Red REBIUN, Consorcio Madroño) permite tomar conjuntamente muchas decisiones y acometer proyectos de cambio e innovaciones, para acomodarse a las tendencias de futuro.

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Todos los sistemas descritos, desde las fuentes y mecanismos de captación y análisis de la información, hasta la toma de decisiones y gestión de los cambios, están sujetos a su propia dinámica de evaluación y revisión, en función de los resultados de implantación efectiva de los cambios y del cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación se comentan ejemplos de cambios recientes y relevantes.

- Los líderes han impulsado un proceso de adaptación orientado hacia un **nuevo modelo de Biblioteca** concebida como un **Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación** (CRAI), que dé soporte al aprendizaje, la docencia, la investigación y la innovación docente, dentro del **nuevo modelo educativo** (EEES). Se está revisando la estructura organizativa que se rige por el marco normativo del PAS de la UAH. Su definición, organización, cualificación, remuneración, dotación, etc. están condicionadas y sometidas a las mismas disposiciones que el resto de los servicios, aunque al ser centralizada, estar constituida por escalas específicas de bibliotecarios y tener el personal auxiliar funciones propias, permite desarrollar las actividades de gestión que requieren los nuevos servicios demandados por los usuarios.

Cualquier cambio que se produce en la estructura organizativa está muy valorado y medido ya que tiene que suponer un cambio en el organigrama, la RPT, las funciones, etc. y ha de ser pactado entre la Gerencia y los sindicatos. En el caso de producirse, se comunica a todo el personal ya que necesariamente afectan a todo el servicio y, además, es necesaria su colaboración para garantizar su efectividad. La última modificación global de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) se hizo en el 2005 y posteriormente se han hecho modificaciones parciales.

- Se ha puesto en marcha el **proyecto de construcción de una Biblioteca Central** que obliga a replantear toda la estructura bibliotecaria de la ciudad de Alcalá de Henares.

- En el Plan Estratégico 2008-2011 existe el objetivo de diseñar **nuevos perfiles profesionales** con sus competencias. Dicho Plan se incardina con el Plan Estratégico de la UAH, el II Plan Estratégico de REBIUN 2007-2010 y los objetivos del Consorcio Madroño para estos próximos años, al ser la BUAH miembro activo de dichas redes.



## 2. ESTRATEGIA

## Grupos de interés clave

Los grupos de interés clave de la BUAH son principalmente: *los usuarios de sus servicios, sus empleados, las organizaciones con las que colabora y mantiene relación, y la sociedad.*

### USUARIOS

Como se explica en la Introducción a esta memoria, la BUAH considera **usuarios de pleno derecho** a todas las personas que integran la comunidad universitaria, y **usuarios autorizados** a aquellas personas a quienes se les permita el uso de los servicios bibliotecarios, en virtud de convenios, conciertos y acuerdos suscritos con otras Universidades o Instituciones o a título individual, acreditando la necesidad de utilización de sus servicios para fines docentes, discentes o de investigación.

Los usuarios de pleno derecho son: *el personal docente e investigador, los becarios de investigación, los alumnos y el PAS, en todos los casos pertenecientes a la UAH y centros adscritos, así como el personal que trabaje de forma permanente en los centros, departamentos e institutos de investigación de la Universidad debidamente acreditados.*

### EMPLEADOS

Cuyas relaciones de todo tipo se describen ampliamente en el criterio 3 y otros.

### ORGANIZACIONES. SOCIEDAD

- **La Universidad de Alcalá y sus centros adscritos**, con los que la BUAH colabora y de las que recibe apoyos corporativos.
- **Otras Universidades**, con las que mantiene relaciones de colaboración, intercambio y aprendizaje mutuo.
- **Sistema Español de Bibliotecas**, que establece el marco legal de cooperación bibliotecaria y coordinación técnica a nivel estatal.
- **RED REBIUN**, organismo estable en el que están representadas todas las bibliotecas universitarias españolas, cuyo fin es elevar el nivel de los servicios y de la infraestructura bibliotecaria mediante la cooperación, llevar a cabo acciones cooperativas que supongan un beneficio para los usuarios de las bibliotecas universitarias españolas, mantener contactos con diversos organismos, así como fomentar el intercambio y la formación del personal.
- **Consortio Madroño**, Consorcio de Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid y de la UNED para la Cooperación Bibliotecaria, cuyo objetivo fundamental es mejorar la calidad de los servicios bibliotecarios a través de la cooperación interbibliotecaria, y promover servicios bibliotecarios conjuntos que permitan el aprovechamiento eficaz de las inversiones en recursos electrónicos.
- **Empresas**, sobre todo las que suministran servicios y productos de información, o con las que comparte proyectos.
- **Colegios y Asociaciones profesionales**, en relaciones y acuerdo mutuamente beneficiosas.
- **Sociedad en general y sus organismos representantes**, que permiten aproximar la ciencia a la sociedad.
- **La propia Biblioteca Universitaria**, 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.

### Estrategias clave de la Organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo / benchmarking para orientar su desarrollo

La política bibliotecaria se orienta hacia unos objetivos estratégicos y operativos y se planifica y diseña teniendo en cuenta su misión en la Institución, las necesidades de los usuarios y las actividades de cooperación. Existe un Plan Estratégico con una perspectiva de cuatro años que mantiene una continuidad con las políticas bibliotecarias de innovación y mejora continua de años anteriores.

Las cuatro líneas estratégicas establecidas en el **Plan Estratégico 2008-2011 de la BUAH**, responden a las grandes áreas de interés para la Biblioteca y sus usuarios y servicios, como se indica en la figura 2.1.

El aprendizaje se desarrolla sistemáticamente a través del seguimiento de la calidad de los servicios, las percepciones de los usuarios, y las propias opiniones de los empleados de la BUAH, como se indica en el subcriterio 5a y en los distintos apartados de "Evaluación, revisión y perfeccionamiento" de esta memoria.

Otras instituciones, sobre todo las que forman parte de **Rebiun y Madroño**, a través de la colaboración e intercambio de experiencias, actúan como puntos de referencia para establecer el nivel de calidad de los servicios que se prestan.

Se utilizan una serie de indicadores para realizar comparación, cuyos resultados sirven de guía para identificar puntos de interés para el aprendizaje mutuo, y cuyas comparativas aparecen en los criterios de resultados.

### Los procesos clave y propiedad de los procesos

La Biblioteca tiene definido su sistema de gestión de procesos, y cuenta con un Mapa de procesos clave así como con un Manual de Procedimientos Administrativos, que se desarrolló con la colaboración de todo el personal.

Existen **responsables a distintos niveles** de todos los procesos en función de la infraestructura organizativa y el organigrama, con sus correspondientes funciones. La Dirección también asigna determinadas responsabilidades en los procesos.

Los detalles más significativos del sistema se incluyen en el ANEXO, figuras A.5.1, 5.2 y 5.3. Otras informaciones relevantes sobre la gestión y mejora de los procesos se describen en 5a y 3c fundamentalmente.

#### 1. Organización y recursos humanos

Impulsar una política bibliotecaria y de personal para alcanzar un servicio de calidad adaptado a los nuevos retos de la Biblioteca en el ámbito del EEES y del EEI.

#### 2. Espacios e innovación tecnológica

Adaptar y crear espacios y desarrollar el equipamiento tecnológico necesario para dar soporte al nuevo modelo de aprendizaje, docencia e investigación y garantizar el acceso a los usuarios con discapacidad.

#### 3. Colecciones

Planificar la política de colecciones, unificando criterios para su mejor organización y mantenimiento y realizar evaluaciones periódicas para adaptarlas a las nuevas necesidades del EEES y EEI.

#### 4. Usuarios y servicios

Adecuar los servicios que se prestan a la comunidad universitaria al modelo educativo del EEES y del EEI, y crear otros nuevos que den soporte al aprendizaje, la docencia y la investigación.

Figura 2.1 Líneas Estratégicas del Plan Estratégico 2008-2011

**Subcriterio 2A La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno****Captación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés****ENFOQUE**

La BUAH capta y analiza información relativa a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés a través de una serie de sistemas de relación. Se tienen en cuenta muy especialmente las necesidades de los usuarios diferenciadas según su tipología, que hacen llegar sus sugerencias por los canales habituales de comunicación internos y, cada vez más, por el contacto directo, los cursos de formación de usuarios y su participación en los diferentes órganos de gobierno, que es un valor en alza para orientar adecuadamente las diversas acciones a desarrollar.

Se realizan encuestas de satisfacción de usuarios puntualmente y por colectivos o grupos específicos de usuarios. Las quejas y sugerencias se canalizan a través de los órganos directivos, la página web, los buzones y los diversos medios de comunicación habilitados. La colaboración con otras instituciones y profesionales es también básica para tener una visión de futuro de las necesidades a cubrir y actuar en consecuencia.

La figura 2a.1 representa los grupos de interés de la BUAH, los criterios de segmentación y los canales de relación y captación de sus necesidades y expectativas. Todos estos mecanismos se explican más ampliamente en otros subcriterios, indicando sus particularidades más relevantes, como *frecuencia, ámbito, evaluación y mejora de los mismos*. Las referencias a éstos se indican en la mencionada figura.

A éstas informaciones se añaden otras procedentes del entorno y también las que provienen de REBIUN y MADROÑO.

El conjunto permite establecer una serie de conclusiones que se utilizan como entradas en el proceso de elaboración del Plan Estratégico.

	Grupo de interés	Segmentación	Canales de relación y captación de necesidades y expectativas	Referencias
Usuarios de servicios	Alumnos de postgrado Beccarios de investigación	Relación individual.	Relacionados con el apoyo para el acceso a los servicios de préstamo, información y soporte, la producción científica, la investigación, la publicación de tesis, la digitalización, la difusión de su investigación, incremento de audiencia, peticiones, etc.	5b, 5c, 5d, 5e 6a
	Docentes e Investigadores		Contacto directo, remoto, encuestas de satisfacción y gestión de quejas y sugerencias.	
	Alumnos Beccarios Personal de Administración y Servicios (PAS)	Segmentación por tipología, titulaciones y Bibliotecas	Encuestas de satisfacción de usuarios y de satisfacción de la Formación de usuarios. Canales para expresar Reclamaciones, quejas, sugerencias. El formulario de consultas on-line. La página web. Las figuras del Defensor Universitario y la Inspección de Servicios. La Comisión de Biblioteca y los diversos órganos de participación de la UAH a donde se pueden dirigir (Consejo de Gobierno, Comisiones, Juntas de Centro, Claustro, etc.)	4d, 4e, 5b, 5c, 5d, 5e 6a, 6b
	Otros	Relación individual.	Jornadas de recepción de estudiantes abierto para todos, visitas guiadas para los grupos de alumnos de institutos, atención personalizada en las Bibliotecas	1c, 5b, 5c, 5d, 5e
PAS	Personal de Administración y Servicios de la BUAH	Tratamiento individual y en grupo	Contactos en reuniones sistemáticas; Encuestas de clima; Necesidades y Plan de formación del personal; Trabajo en equipo; Grupos de mejora; buzón de sugerencias y quejas; Canales de Comunicación interna.	1a, 1d, 3b, 3c, 3d, 7a, 7b
Organizaciones y Sociedad	Universidad de Alcalá	Departamentos, unidades	Representación en la Junta de Personal y en el Comité de Empresa. Consejo de Gobierno, Claustro y otros órganos de participación.	1c, 4a
	Otras Universidades	Universidades y Bibliotecas	Relaciones de intercambio y aprendizaje mutuo. Análisis de la información disponible y experiencias que puedan servir como buena práctica, para aplicarla a nuestra unidad. Pertenencia a REBIUN Y MADROÑO	1c, 4a, 5b, 9a, 9b
	Organismos de colaboración: REBIUN, MADROÑO			
	Empresas, proveedores, Colegios y Asociaciones prof.	Relación individual	Relaciones contractuales o acuerdos específicos. Facilitan el contacto con científicos y especialistas de la Universidad, de cara a una mejor transferencia de los resultados de investigación y nuevas tecnologías.	4a, 8b
	La propia Biblioteca Universitaria	Puntos de serv. y funciones	A través de todos los canales de comunicación establecidos	Introducción, 7a, 7b
Sociedad en general	Ciudadanos. Representantes.	Cualquier ciudadano autorizado tiene la posibilidad de acceder a los recursos de la Biblioteca.	4c, 8a, 8b	

Figura 2a.1 Grupos de Interés, segmentación, canales de relación y referencias a donde se puede encontrar más información

El análisis de la situación, y de las capacidades y el potencial de desarrollo de la BUAH, como parte del proceso de elaboración del Plan Estratégico, llevó a la identificación de las **oportunidades** y las **amenazas** más importantes, en el **análisis DAFO** realizado.

**DESPLIEGUE**

La información indicada en la figura 2a.1 contempla todos grupos de interés que tienen algún tipo de necesidad o expectativa frente a la BUAH o de relación con la misma. Así mismo, los canales de captación y análisis están desarrollados e implantados, y funcionan como procesos sistemáticos, como se puede comprobar en los subcriterios citados como referencias.

**EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO**

Tanto el enfoque como su despliegue (grupos de interés, canales de relación e información y el proceso de análisis), están sujetos a unas revisiones específicas y dinámicas de mejora, en función del grado en que sirven como entradas a la preparación del plan estratégico de la BUAH (ver "Referencias" a subcriterios en la figura 2a.1).

En particular, los resultados de las encuestas y las sugerencias de los usuarios han propiciado la realización de múltiples acciones de mejora, la puesta en marcha de grupos de mejora (ref. 3c), el diseño de nuevos servicios (ref. 5b), la remodelación de algunas instalaciones (ref. 4c), la renovación de equipamiento (ref. 4d, 4e), que han contribuido a la mejora de los servicios.

Enfoques adicionales	Despliegue	Med. de efic./ refs results
La BUAH cuenta con mecanismos de <b>análisis del entorno</b> , incluyendo los tipo económico, tecnológico, normativo y legal, para responder y si es posible anticiparse a los mismos. La planificación y desarrollo de la política bibliotecaria se ajusta minuciosamente a <b>todas las normativas y aspectos legales</b> bajo los que se rigen las diversas actividades de gestión.	Los <b>mecanismos de análisis</b> están establecidos sistemáticamente. La <b>normativa legal</b> también se aplica en la gestión de los recursos económicos, humanos, la contratación de servicios, etc. En cuanto a los <b>aspectos ambientales</b> , la Biblioteca se adhiere a las disposiciones generales de la Universidad. <b>Ejemplos de adaptación:</b> - Adaptación de instalaciones, recursos, servicios y procedimientos a los nuevos requerimientos del EEES, como CRAI. - Adaptación a la crisis económica.	Indicadores de proyectos e implantación de cambios. Mejoras de la calidad de los servicios. Aplicación de los aspectos legales estrictamente dentro de los plazos establecidos.

## Subcriterio 2B

## La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades

## Análisis de la información que se desprende de los indicadores internos. Comparaciones externas

## ENFOQUE

El Cuadro de Mando Integral de la BUAH contiene un conjunto de indicadores, cuyas mediciones, seguimientos y análisis sistemáticos le permiten conocer el rendimiento de sus procesos y actividades. Esta información, conjuntamente con otras relativas a referencias externas, partners, tecnologías, etc. se utilizan en la toma de decisiones y como entrada al proceso de formulación del Plan estratégico y el operativo.

La fig. 2b.1 sintetiza la relación de los indicadores más relevantes, su tipología y el Criterio en que aparecen en esta memoria.

El análisis de la situación, y de las capacidades y el potencial de desarrollo de la BUAH, como parte del proceso de elaboración del Plan Estratégico, llevó a la identificación de las **fortalezas y las debilidades** más importantes, en el **análisis DAFO** realizado.

## DESPLIEGUE

El despliegue del conjunto de indicadores y mediciones cubre todos los aspectos relevantes de la calidad de los servicios, procesos, personas, sociedad, económicos, volúmenes de actividad y estrategias clave de la BUAH.

Su revisión se efectúa sistemáticamente en función de los nuevos requerimientos y para responder a nuevas exigencias de los grupos de interés.

Cada uno de los indicadores se desarrolla y gestiona según un diseño estandarizado: *Compromiso asociado, Indicador, Fórmula de Cálculo, Frecuencia de Medición, Periodo de Medición, etc.* y el conjunto se organiza de acuerdo con un **Cuadro de Mando** en distintas vertientes, clasificados de acuerdo con la tipología de las estrategias del Plan Estratégico 2008-11 y los procesos a los que se asocian.

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Cada tipo de indicadores está asociado a un proceso o conjunto de procesos, y a actividades de seguimiento y análisis periódicos, según la sistemática del Sistema de Gestión, con frecuencias e hitos específicos a cada caso. Anualmente, se realiza un análisis y revisión completa del conjunto de los indicadores existentes y de los procesos del Sistema de Gestión, cuyos resultados y conclusiones se plasman en informes y la Memoria Anual. Las conclusiones se utilizan para desarrollar el siguiente Plan anual, en línea con el Plan Estratégico y el Contrato Programa.

El propio conjunto de indicadores y fuentes están sometidos a revisión, en función de su idoneidad, a través de los mecanismos de evaluación de los agentes, en los distintos grupos de trabajo. Muchos han sufrido modificaciones en los últimos años (cambios de metodología y de preguntas en las encuestas, reformulación de indicadores, nuevas mediciones, etc.).

Tipo	Indicadores / Resultados	Ref.
Percepción	Resultados encuestas de satisfacción (usuarios, LibQual+, personas con discapacidad, percepción catálogo, Formación de usuarios)	Crit. 6
Rendimiento	Consultas a la Web, Consultas al Catálogo, Préstamo a domicilio, Préstamo interbibliotecario, formación, actividad por usuario, Quejas, reclamaciones, etc.	
Percepción	Encuesta clima laboral, Encuesta necesidades formativas, Formación del PAS: Encuestas de satisfacción con la formación	Crit. 7
Rendimiento	Evolución de la plantilla, Coste, Plan de formación, Participación en equipos de mejora, absentismo, accidentabilidad, participación en encuesta de clima.	
Percepción	Premios recibidos, Donaciones y digitalización, Fondo Antigo, Convenios, BUAH como motor cultural, usuarios externos registrados, Cobertura en los medios y comunicación.	Crit. 8
Rendimiento	Aportaciones al catálogo colectivo, apoyo a la discapacidad, participación y apoyo a actividades externas, datos ambientales, reciclaje de residuos, consumo de energía.	
Estratégico clave	Presupuesto asignado, Financiación externa, inversión en adquisiciones, colecciones, repositorio institucional.	Crit. 9
Clave de rendimiento	Nº de usuarios, búsquedas, consultas y descargas de artículos, datos sobre instalaciones y equipos, prestamos de ordenadores, datos Madroño.	

Figura 2b.1 Tipos de indicadores relevantes de la Biblioteca

Enfoques adicionales	Despliegue	Medidas efic./ ref. results
<b>Análisis de nuevas tecnologías:</b> La BUAH mantiene un seguimiento continuo de las nuevas tecnologías para decidir su aplicación tanto en la mejora y potenciación de sus servicios como en sus procesos de gestión, para mejorar su eficacia y eficiencia.	La <b>estrategia II. Espacios e innovación tecnológica</b> se centra en Gestión de espacios e instalaciones y en Tecnología La <b>estrategia IV. Usuarios y servicios</b> contempla Repositorio institucional y Servicios virtuales	Mejora de procesos y servicios por innovación tecnológica (ref.: 4d, 4e, 5a, 5b)
<b>Análisis y adopción de nuevos Modelos de gestión:</b> En el subcriterio 2d se explica por qué el Modelo de Gestión de la BUAH se considera el más idóneo para dar el mejor servicio a los usuarios. No obstante, la BUAH está en proceso de adaptación a los nuevos tiempos y requerimientos europeos: Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).	El modelo de gestión se articula en todo el ámbito de procesos y actividades. Implantación de los requisitos del nuevo modelo de Biblioteca concebida como un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).	Indicadores del sistema. Seguimiento continuo y revisiones anuales
<b>Competencias y capacidades clave de los partners:</b> Se analizan y tienen en cuenta, tanto como parte de su estrategia, como en todos los proyectos en que necesitan su colaboración. Se centran fundamentalmente en servicios corporativos: Informática, Gestión ambiental, Calidad, etc. y de instituciones en colaboración con otras entidades (REBIUN, Madroño).	Estrategias y objetivos relativos en relación con partners. Más información en 1c y 4a	Seguimiento de los objetivos específicos.
<b>Estudio de mercado:</b> Usuarios, usuarios potenciales, demanda, etc. (ver 5b).	Continuo. Todos los usuarios. Plan de Comunicación y Marketing.	Nuevas aplicaciones e inversiones
<b>Servicio de Salud Laboral y Prevención:</b> Asegura la prevención de riesgos en el trabajo. Se realizan encuestas de seguridad, evaluación de riesgos de las Bibliotecas, análisis de los puestos de trabajo, del nivel de ruido, estudio sobre alarmas y detección de incendios, salidas de emergencia, etc.	Procesos y actividades continuas	Informes varios. Incidentes. Percepción.

## Subcriterio 2C

La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan

## Desarrollo, revisión y actualización de la estrategia en coherencia con la misión, visión y los conceptos de excelencia

## ENFOQUE

La BUAH elaboró su **I Plan Estratégico 2008-2011** teniendo en cuenta su misión y visión, las informaciones de sus grupos de interés, sus resultados y muy especialmente las guías contenidas en el **Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)**, en el que se impulsan una serie de mejoras en los sistemas educativos de los estados de la Unión Europea. Ante este reto, los últimos años ha venido experimentando un proceso de adaptación orientado hacia un nuevo modelo de Biblioteca concebida como un **Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)**, orientado al aprendizaje, la docencia, la investigación y la innovación docente, dentro del nuevo modelo educativo.

Paralelamente, se han llevado a cabo una serie de iniciativas encaminadas a la **gestión de la calidad total** con diferentes procesos de evaluación interna y externa, que han concluido con la puesta en marcha de un plan de mejoras en el ámbito integral de su actividad.

Dicho plan de mejoras queda recogido ampliamente en su **I Plan Estratégico 2008- 2011** que, a su vez, se incardina con el **Plan Estratégico de la UAH**, el **II Plan Estratégico de Rebiun 2007-2010** y los objetivos del **Consortio Madroño** para estos años, al ser la BUAH miembro activo de dichas redes. El I Plan Estratégico 2008-2011 mantiene una continuidad con las políticas bibliotecarias de innovación y mejora continua recogidas en los objetivos anuales de la Biblioteca.

Fue elaborado entre marzo de 2007 y marzo de 2008 por una Comisión de Redacción formada por 6 personas, incluyendo la Dirección de la Biblioteca, que contó con la colaboración de otras treinta personas de la plantilla de la Biblioteca que participaron en grupos de trabajo para el análisis DAFO. También se contó con la colaboración del Alumnado y del PDI, que contestaron a las encuestas de opinión y proporcionaron sugerencias y propuestas de mejora, así como con otras personas que hicieron llegar sus sugerencias. Esta participación se hizo extensiva a todo el personal, y finalmente el Plan fue aprobado por la **Comisión de Biblioteca y el Consejo de Gobierno**.

Los temas clave seleccionados para el análisis DAFO y las propuestas de mejora que configuraron las diferentes líneas estratégicas fueron:

- Organización y gestión;
- Instalaciones e innovación tecnológica;
- Colecciones;
- Recursos Humanos;
- Servicios bibliotecarios como soporte al aprendizaje;
- Servicios bibliotecarios como soporte a la investigación y
- Cooperación bibliotecaria

El proceso seguido se recoge de forma simplificada en la figura 2c.1, que muestra las fechas y actividades clave.

FECHAS	ACTIVIDADES
Marzo 2007	• Constitución del grupo de mejora para el I Plan Estratégico 2008-2011 • Jornada sobre el Plan Estratégico, impartida por la UPC
Mayo 2007	• Constitución del Comité de Redacción • Estudio de bibliografía varia • Diseño de la metodología a seguir en la elaboración del Plan • Selección de los temas clave
Junio 2007	• Jornadas de presentación del proyecto al personal de las bibliotecas • Sesiones de trabajo de los grupos para el análisis DAFO
Jul. 2007	• Elaboración de una encuesta para el PDI
Sept.-Oct. 2007	• Análisis de propuestas del DAFO • Análisis de propuestas de la encuesta al PDI
Nov. 2007	• Definición de las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos asociados a cada línea y los objetivos operacionales
Dic. 2007	• Presentación en Comisión de Biblioteca del borrador del Plan
Enero-marzo 08	• Redacción y edición del I Plan Estratégico 2008-2011 y presentación en los órganos de gobierno de la Biblioteca y de la Universidad

Figura 2c.1 Proceso de desarrollo del I Plan Estratégico 2008-2011 de la BUAH

## DESPLIEGUE

El contenido simplificado del Plan se indica en la figura 2c.2 que, como se ve, contempla los principales factores de éxito para el cumplimiento de la misión de la BUAH, respondiendo a los grupos de interés clave y a las referencias y tendencias europeas y de su entorno. Así mismo, trata de equilibrar las orientaciones, aun siendo difícil de separar, a los grupos de interés clave (estrategias I, III y IV), con las de la propia BUAH (estrategia II).

Como parte de su implantación y 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 ocasiones grupos de mejora para su desarrollo. Se proporciona más información en 3c y 5a.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS Objetivos estratégicos	
<b>I. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b> 1. Organización del servicio 2. Política de recursos humanos 3. Formación	<b>III. COLECCIONES</b> 1. Política de colecciones 2. Organización y mantenimiento
<b>II. ESPACIOS E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> 1. Gestión de espacios e instalaciones 2. Tecnología	<b>IV. USUARIOS Y SERVICIOS</b> 1. Competencias en información 2. Repositorio institucional 3. Servicios virtuales

Figura 2c.2 Resumen de Líneas estratégicas y Objetivos estratégicos del Plan

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Periódicamente se revisan los objetivos y las actuaciones de los grupos de mejora 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 que no se hayan cumplido los objetivos tal como estaban previstos. En la Memoria anual se informa ampliamente de las estrategias y acciones llevadas a cabo, y se presenta en los correspondientes órganos de gobierno. Cada año se planifican con antelación las acciones del periodo siguiente a la vista de los resultados obtenidos. Los indicadores y cuadros de mando son herramientas de evaluación que ayudan en la toma de decisiones y en el seguimiento posterior.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med. efic/refs resultados
<b>Plan de Comunicación y Marketing 2007-2011:</b> Se puede considerar complementario al Plan Estratégico, ya que plantea una amplia serie de iniciativas relativas a la comunicación externa e interna.	Se desarrolla en 5 Líneas estratégicas y múltiples acciones específicas (más información en 5c).	Los resultados de su implantación se miden en % de ejecución de cada una de las acciones.
<b>Uso de las competencias clave:</b> Las competencias clave de la BUAH las aportan su personal y sus colaboradores, en cuanto a conocimientos, experiencia y dedicación, y la cultura de la mejora continua de procesos y servicios. A esto se añaden las referencias externas en el trabajo conjunto con sus partners clave, muy especialmente REBIUN y Madroño.	Todo el personal de la BUAH, de profesores e investigadores, de las unidades de la Universidad de Alcalá, y de las organizaciones externas con las que intercambia experiencias y trabaja en proyectos.	Calidad de los servicios y percepción de los usuarios.
<b>Sostenibilidad:</b> El conjunto de estrategias, objetivos e indicadores de la BUAH, se orientan en sus distintas vertientes a la <b>sostenibilidad económica, social y ambiental</b> .	<b>Económica:</b> presupuestos crecientes. <b>Social:</b> Misión con una clara orientación social y educativa. <b>Ambiental:</b> en colaboración con las estrategias de gestión ambiental de la UAH.	Objetivos e indicadores específicos (9a, b; 6a, b; 8a, b)

## Subcriterio 2D

## La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan

## La estrategia se despliega y comunica

## ENFOQUE

Cada una de las cuatro líneas estratégicas del **Plan Estratégico 2008-2011** se despliega en *Objetivos Estratégicos*, y *Objetivos operacionales*, según muestran las figuras A.2.1 y A.2.2 del Anexo. Cada año, en función de la nueva situación y de la consecución de dichos objetivos, se deciden y presentan los nuevos objetivos operacionales y se hace un seguimiento de su consecución.

La comparación con otras organizaciones se contempló como parte del desarrollo del Plan Estratégico y se tiene en cuenta en cada ciclo operacional, de acuerdo con los resultados de los indicadores publicados en las estadísticas de REBIUN y Madroño.

Todo ello se documenta en un Informe de Revisión. Los objetivos son cuantificables y responden de forma equilibrada a los principales aspectos de la actividad de la BUAH. Así mismo, los principales indicadores responden a las necesidades de información estratégica y operativa, en todas sus vertientes, como se explicó en 2b.

Para hacer realidad el despliegue, las líneas estratégicas del Plan se identifican con los procesos clave de la actividad bibliotecaria. Estos procesos clave se despliegan a su vez en una serie de procedimientos recogidos todos ellos en el **Manual de Procedimientos Administrativos**. Existen un total de 70 procedimientos repartidos en 11 procesos clave y 12 procesos de apoyo (ref. figura A.5.2 del Anexo). Cada proceso tiene un responsable que dirige y controla su ejecución. Se proporciona más información en el subcriterio 5a.

**Comunicación.** La Comunicación del Plan Estratégico y de los planes anuales al personal, así como de las iniciativas que se derivan de su implantación, se realiza a través muchos medios, según proceda: *la Intranet, el Boletín de noticias, la Web, el correo electrónico, la Memoria anual, las actas de las reuniones de los equipos, etc.* Además, se canaliza a través de la reuniones de la Comisión Técnica y otras reuniones formales e informales con la participación de todo el personal de la Biblioteca, como figura en las estrategias del Plan de Comunicación y Marketing de la BUAH (*Línea estratégica 1. Mejorar la comunicación interna de la Biblioteca*).

Además, todo lo relativo a compromisos externos, Carta de Servicios, actividades, proyectos y programas, resultados e información que puedan interesar a los usuarios, así como la Memorias anuales, que contienen toda la información sobre resultados, están disponibles en la web y son de acceso público. Así mismo, la información llega a otras entidades afines a través de los mecanismos de colaboración ya mencionados.

## DESPLIEGUE

En el despliegue de la estrategia se tienen en cuenta los recursos disponibles, y el detalle de las acciones se adapta a su disponibilidad. Se establecen prioridades en su ejecución en virtud de la demanda existente, los medios disponibles y procurando buscar el equilibrio para atender adecuadamente todos los servicios en todas las Bibliotecas. También se procura atender equitativamente a la diversa tipología de usuarios con distintas necesidades y costes de financiación que se reflejan en el presupuesto anual.

Los datos anuales, recogidos en la Memoria, reflejan la actividad desarrollada.

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

El seguimiento y la evaluación de la implantación efectiva se coordina a través de la Comisión Técnica de la Biblioteca, y los Grupos de trabajo formados para cada una de las líneas estratégicas, coordinados por un responsable cada uno, que llevan a cabo las siguientes actuaciones:

- Elaborar y presentar las acciones anuales para cada objetivo operacional.
- Realizar dichas acciones.
- Presentar anualmente los resultados conseguidos y las nuevas acciones para el año siguiente.
- Plantear nuevos objetivos estratégicos con sus actuaciones, si se considera conveniente.

La presentación de los resultados contiene lo siguiente: *Línea estratégica, Grupo de trabajo, Objetivo estratégico, Objetivo operacional, Acciones, Resultados finales / Indicadores, Porcentaje de ejecución, Fechas de inicio y Fechas finales.*

Los procesos clave, al igual que los procedimientos a ellos asociados, se revisan y actualizan periódicamente en la Comisión Técnica y por los propios responsables en función de las necesidades de adaptación a los nuevos requerimientos de la gestión y los servicios en su camino hacia un óptimo nivel de calidad. Los resultados se reflejan en los indicadores de calidad que se evalúan para valorar la estrategia a seguir.

Enfoques adicionales	Despliegue	Medidas eficaz/ refs results
<p><b>Se maximiza la contribución de personas y equipos:</b> La BUAH asegura máxima contribución a través de: - El facultamiento de sus empleados y colaboradores, los programas de formación, el despliegue de objetivos y la delegación de responsabilidades (ref. 3b) - La dotación de herramientas de gestión avanzadas (ref. 4d y 4e)</p>	<p>Todas las personas, a través de la línea de liderazgo: Equipo Directivo y Jefes de Biblioteca. Tecnología de la información y la comunicación, y gestión del conocimiento</p>	<p>Resultados de calidad de servicio y percepción de usuarios. Resultados clave de rendimiento. Encuesta de clima (<i>formación, comunicación y funciones, relaciones de trabajo y coordinación, motivación y reconocimiento, implicación en la mejora, condiciones ambientales, conocimiento de misión, visión y valores</i>)</p>
<p>El <b>Modelo de Gestión y la estructura organizativa</b> de la BUAH, son los <b>idóneos para dar el mejor servicio a los usuarios:</b> gestión descentralizada de los servicios y procesos corporativos a nivel BUAH y nivel UAH, para un aprovechamiento eficaz de los recursos y del conocimiento. Adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)</p>	<p>El modelo de gestión se articula en todo el ámbito de procesos y actividades, según el Manual de Procedimientos. El Nuevo modelo de Biblioteca se concibe como un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.</p>	<p>Indicadores del sistema; Auditorías internas y externas; seguimiento continuo y revisiones anuales</p>
<p><b>Metas y objetivos de innovación y perfeccionamiento de la estrategia</b> de acuerdo con los logros alcanzados: Objetivos generales del próximo Plan estratégico: Potenciar y mejorar la organización, la comunicación y la cooperación con Rebiun y el Consorcio Madroño; dar soporte a la docencia, el aprendizaje y la investigación y mantener los proyectos en marcha de años anteriores</p>	<p>Grupos de mejora relativos a la elaboración del DAFO y del Plan Estratégico, así como de seguimiento de resultados relativos a proyectos</p>	<p>Datos e indicadores relativos a participación y mejoras en los productos, servicios y resultados.</p>



### **3. PERSONAS**

### ¿Cómo está compuesto el personal de la Organización?

La plantilla de la Biblioteca la componen actualmente 80 personas a tiempo completo (18 hombres y 62 mujeres), con distintas competencias y niveles, distribuidas de la siguiente manera:

Personal Directivo	Personal Técnico	Personal Administrativo y Auxiliar
1 Dirección (A1) 1 Subdirección (A2) 1 Jefatura de Secciones Centrales (A1) 4 Jefaturas de Secciones Centrales (A2) 1 Jefatura de Biblioteca de Área (A2) 5 Jefaturas de Biblioteca de Área (A2)	17 Técnicos de Biblioteca (A2)	1 Secretaria de Dirección (C1) 4 Negociados de Gestión (C1) 22 Técnicos Auxiliares Biblioteca (C1) 16 Auxiliares en Biblioteca (C2) 8 Técnico especialista (C1) 4 Titulado medio especialista (B2)

Además, se ha contado con 1 becario de catalogación, 1 becario para el Centro de Documentación Europea (CDE) y 10 becarios de colaboración-formación. El Consorcio Madroño ha proporcionado 4 becarios más para la carga de documentos en el repositorio institucional e-BUAH, dentro del proyecto conjunto e-Ciencia.

La dotación de personal ha permanecido estable los últimos años. En 2005 se modificó la RPT con ligeras mejoras en los niveles, los complementos y la distribución de la jornada laboral. La plantilla se reparte por los **Servicios centrales y las 15 Bibliotecas** con una dotación estándar según el tamaño:

Dirección	Servicios centrales	Bibliotecas grandes	Bibliotecas medianas	Bibliotecas pequeñas
1 Dirección 1 Subdirección 1 Secretaría	5 Jefas de Sección 2 Personal Técnico 8 Personal Admón.	1 Jefa de Biblioteca de Área 2 Personal Técnico 4 Personal auxiliar	Dependen de la Jefa de Área 1 Personal Técnico 2/4 Personal Auxiliar	Dependen de la Jefa de Área 2 Personal Auxiliar

Con el fin de atender un horario ininterrumpido durante todo el día, la plantilla tiene jornada de mañana o de tarde y algunas personas disponen de jornada partida. La tipología de los perfiles necesarios del personal está distribuida por las dos jornadas para garantizar todos los servicios a cualquier hora.

Casi el 83% de los empleados son funcionarios y el resto, laborales.

### La Organización aplica normas a la gestión de Personas

La gestión de los recursos humanos corresponde a la Gerencia de la Institución enfocada hacia la calidad total según el Modelo EFQM. Se han desarrollado procesos de evaluación de los servicios y se trabaja con diversas herramientas de gestión: Plan estratégico y operativo, Plan de comunicación y marketing, Cartas de servicios, Manuales de procedimientos, trabajo en equipo, grupos de mejora, etc.

La Gerencia, convoca anualmente diversos premios a la gestión administrativa. El personal de la Biblioteca los últimos años ha conseguido 7 de estos premios a nivel individual y colectivo.

En lo que respecta a leyes, acuerdos, estatutos, etc. aplicables a la gestión de personas, a continuación se mencionan los más relevantes:

- BOCM Boletín Oficial de la Comunidad De Madrid. Calendario laboral para cada año
- RPT Funcionarios y RPT Laborales
- Convocatorias empleo público
- Instrucción pactada entre la gerencia de la UAH y el consejo de representantes para la regulación de jornada de trabajo, vacaciones, licencias y permisos.
- Acuerdos y resoluciones adoptados por la comisión paritaria de la gerencia y el consejo de representantes para informar de la aplicación de la instrucción para la regulación de jornada de trabajo, vacaciones, licencias y permisos
- Acuerdo General sobre Formación, Acción Social, Salud Laboral, y Derechos sindicales que suscriben las Universidades públicas de Madrid y los sindicatos CC.OO., FETE-UGT Y CSI-CSIF.
- Reglamento de acción formativa del personal de administración y servicios de la Universidad de Alcalá
- Otros: Acción social, Negociación colectiva (convenios), Retribuciones PAS, Estatutos de la UAH, Boletín oficial de la UAH, Actas de Consejo de Gobierno, Reglamentos, Boletines de Investigación, Normativa académica (primer y segundo ciclo), Normativa académica (Programas Oficiales de Posgrado), Normativa interna para la gestión económica y presupuestaria, Legislación Universitaria, Normativas especiales para PDI, Boletines Oficiales, Base de datos de Legislación y Jurisprudencia (Aranzadi), y Servicio de salud laboral y prevención.

### NORMATIVA DE LA BIBLIOTECA

- Reglamento de Biblioteca
- Normativa de préstamo
- Normativa de préstamo y utilización temporal de Recursos no Bibliográficos de Apoyo a la Docencia y el Aprendizaje
- Licencia para depositar en e-Buah cualquier tipo de obra de la que se poseen los derechos de autor (aprobada en Consejo de Gobierno 18-12-2008)
- Licencia para autoarchivo en e\_Buah (aprobada en Consejo de Gobierno 18-12-2008).
- Normas de uso de las salas de lectura

## Subcriterio 3A

## Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización

## Desarrollo de estructura y planes de recursos humanos en línea con las estrategias

## ENFOQUE

**Resultados que deben alcanzar las personas:** Los niveles de resultados para lograr los objetivos estratégicos se identifican como parte del ciclo de desarrollo del I Plan Estratégico 2008-2011. A partir de ahí, como se ha explicado en el Criterio 2, se definen y concretan los nuevos en cada plan anual en función de los cambios acaecidos y de la consecución de los objetivos y planes anteriores.

**Política de gestión de los RRHH:** La política de gestión de los recursos humanos se adecua a la legislación vigente y al marco normativo del PAS de la UAH, según los acuerdos pactados entre la Gerencia y los sindicatos. El I Plan Estratégico 2008-2011 incluye **dos objetivos estratégicos y 5 operacionales**, relativos a RRHH, dentro de su **Línea estratégica 1. Organización y recursos humanos**, orientada a *Impulsar una política bibliotecaria y de personal para alcanzar un servicio de calidad adaptado a los nuevos retos de la Biblioteca en el ámbito del EEES y del EEI* (ref. Figura 3a.1).

Éstos no son los únicos objetivos que influyen en acciones que repercuten en las políticas de RRHH. Existen otros que provienen de políticas corporativas o estandarizadas, relativas a condiciones de empleo, movilidad, PRL, comunicación, etc. Además, otras líneas estratégicas y objetivos se orientan a los servicios, instalaciones, tecnologías y resultados asociados a los mismos, y su cumplimiento, lógicamente, depende muy significativamente de actuaciones en materia RRHH. Así, la gestión de las personas responde a las estrategias, los objetivos, los sistemas técnicos y los procesos y, como se indicado anteriormente, a la estructura de las distintas Bibliotecas.

**Selección.** La selección del personal exige la participación en diversos procesos: *oposiciones, bolsas de empleo, concursos, etc.* con el objetivo de ocupar una plaza fija, de funcionario o personal laboral, o una contratación temporal. También se contempla la participación en procesos de promoción para mejorar en el puesto de trabajo, disfrutar de movilidad, cambiar de actividad, etc.

Una vez incorporado el personal, recibe una formación inicial de conocimiento de la Institución y una formación específica para el puesto de trabajo que va a desempeñar. Inmediatamente después participa en los planes anuales de formación de la Gerencia.

## DESPLIEGUE

El despliegue de los aspectos de este subcriterio desarrollados anteriormente es total: por un lado, los resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos incluyen los tipos de indicadores y resultados en todas sus vertientes: servicios, personas, recursos, procesos, sociedad y resultados clave, como se explica en el subcriterio 2b. Por otro lado, el despliegue de los Planes de personas aplica al total de los empleados de la BUAH, y la aplicación de la legislación es continua y rigurosamente dentro de los plazos establecidos.

Anualmente se publica una **bolsa de empleo** en la que se ofertan las plazas vacantes de nueva creación o por 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 cualquier incidencia (bajas, excedencia, reducciones de jornada, cursos, días libres, etc.), lo que es casi exclusivo del servicio de Biblioteca, el cual tiene uno de los horarios más amplios de la Universidad.

Por dar una idea, las actuaciones más significativas en la oferta de empleo durante 2010 han sido las siguientes:

- Convocatoria de un concurso externo para cubrir la Jefatura de Automatización y Redes, vacante desde el 2009, cubierta el 17/05.
- Convocatoria de concurso-oposición (promoción interna) para el acceso a 2 plazas de la Escala Facultativa de Archivos y Bibliotecas. Una plaza se cubrió por personal de la Biblioteca y otra plaza fue ocupada por personal del Archivo.
- Convocatoria de pruebas selectivas de ingreso mediante concurso-oposición para el acceso a 3 plazas Escala de Ayudantes de Archivos y Bibliotecas.
- Convocatoria de un concurso-oposición (promoción interna) a 17 plazas de la Escala de Técnicos Auxiliares de Biblioteca.
- A lo largo del año se han realizado numerosas gestiones para atender las necesidades del servicio en todas las bibliotecas, derivadas del cumplimiento de la Instrucción para la regulación de la jornada de trabajo, vacaciones, licencias y permisos.

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Todos los procesos son controlados por la Gerencia, la Vicegerencia de RRHH, el Servicio responsable de la gestión de los RRHH, la Junta de Personal y el Comité de Empresa, de acuerdo a la legalidad y normativa vigentes.

En la encuesta de clima laboral realizada por la Gerencia en los servicios (2007), las puntuaciones medias obtenidas por la Biblioteca han estado por encima de la media general, siendo la BUAH uno de los servicios con mayor índice de satisfacción. Se ha realizado una nueva encuesta de clima en 2011 cuyos resultados se muestran en 7a.

La revisión de las estrategias y objetivos tiene lugar de acuerdo con lo explicado anteriormente, en el ciclo del despliegue anual del plan.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medi. eficacia/ refs result.
<b>Principales fuentes de información</b> de los empleados para mejorar estrategias, políticas y planes de RRHH: Encuesta de clima laboral; Evaluación de la formación del PAS; Encuesta de detección de necesidades formativas del PAS; Sistema de sugerencias y canales de comunicación interna (3d),	Sistemas desarrollados, e implantados, aplicables al total de los empleados.	Resultados, comentarios (7a, b)
Se ha comentado la <b>participación activa</b> en la elaboración del Plan Estratégico y en su seguimiento (2c, 2d). Otras actividades en que se implican tienen que ver con equipos de trabajo, propuestas de innovación, revisiones del sistema, Comité de Calidad, reuniones de Dirección, etc.	Todo el personal	Grado de implantación de propuestas equipos, cumplimiento de objetivos, etc.
<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. La Ley de la Función Pública reconoce el principio de igualdad, mérito y capacidad para la ocupación de un puesto de trabajo.		Acceso a los puestos de trabajo y participación en concursos, traslados etc.
Existe un <b>Manual de funciones y una Relación de Puestos de Trabajo</b> (RPT 2005 y modificaciones).		----

## L.A.: 1. Organización y recursos humanos

## O.E. 1.2 Política de recursos humanos

*Desarrollar, en colaboración con la Gerencia, una política de recursos humanos que se adapte al nuevo modelo bibliotecario según las necesidades del EEES.*

## Objetivos operacionales

- Elaborar una propuesta de reestructuración y actualización de la RPT de la Biblioteca
- Diseñar los nuevos perfiles profesionales y elaborar un manual de competencias

## O.E. 1.3 Formación

*Elaborar un plan de formación que facilite la adaptación del personal a las nuevas necesidades, competencias y desarrollos tecnológicos y responda a las expectativas profesionales individuales.*

## Objetivos operacionales

- Diseñar las necesidades formativas que se adapten a las nuevas competencias
- Impulsar distintas actuaciones que favorezcan el desarrollo profesional

Figura 3a.1 Objetivos relativos a RRHH en el PE 2008-11

## Subcriterio 3B

## Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas

## Gestión de la Formación del personal

## ENFOQUE

La BUAH diseña un **Plan de Formación Anual**, orientado al reciclaje, mejora del desempeño y la promoción. Este plan incluye tanto cursos básicos como específicos para el personal bibliotecario. Así mismo, se celebran cursos dirigidos a los directivos y mandos intermedios para desarrollar las habilidades directivas y se realizan sesiones formativas y presentaciones al personal de nuevo ingreso.

El Plan se elabora atendiendo a las propuestas y sugerencias del personal, recogidas mediante formularios, que se solicitan, analizan e incorporan desde Gerencia. Además, la dirección realizó **una encuesta para detectar las necesidades de formación**, con el objetivo de que sus resultados sirvieran para ayudar al diseño de los subsiguientes planes de formación atendiendo a las necesidades detectadas.

El Plan de Formación de 2010 se incluye en la figura A.3.1 del Anexo.

También se asiste a cursos proporcionados por Rebiun, un Plan de formación del Consorcio Madroño y la oferta formativa de otras instituciones.

Adicionalmente, el personal de la BUAH participa en eventos externos. De ello ponemos algunos ejemplos relativos a 2010 en la figura 3b.1 y en la figura A.3.2 del Anexo.

Complementariamente, anualmente se pone en marcha un Plan de formación a nivel institucional.

## DESPLIEGUE

Como se ha dicho, la formación está establecida sistemáticamente según un plan anual y a través del Consorcio Madroño se participa en cursos más especializados y se asiste a diversos cursos organizados por otras instituciones para el reciclaje de conocimientos y la promoción, contando con una alta participación. Los cursos se conceden en función de la temática y el trabajo desarrollado, excepto los de promoción en los que decide el interesado. Los resultados se incluyen en 7b.

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Existe una evaluación continua por el propio personal de los cursos de formación recibidos, a través de encuestas de evaluación y aprovechamiento de los mismos. Periódicamente la Gerencia revisa y modifica el Plan de Formación introduciendo mejoras a partir del análisis de dicha evaluación y de las sugerencias recibidas de los empleados y los Jefes de Servicio. También se tienen en cuenta en la revisión del Plan de formación los nuevos requerimientos, de lo que es un buen ejemplo, el objetivo estratégico **O.E. 1.3 Formación**, que se centra en *Elaborar un plan de formación que facilite la adaptación del personal a las nuevas necesidades, competencias y desarrollos tecnológicos y responda a las expectativas profesionales individuales*, como parte de la **L.E. 1**, orientada a *Impulsar una política bibliotecaria y de personal para alcanzar un servicio de calidad adaptado a los nuevos retos de la Biblioteca en el ámbito del EEES y del EEI*.

La efectividad de las habilidades y competencias que provienen de la formación y el aprendizaje en el puesto se evalúa en el desempeño diario de las personas, con la asunción de nuevas responsabilidades, con la participación en sugerencias y nuevas ideas de mejora aportados por todo el personal, y con la solicitud y sugerencias de cursos de formación adecuados a las necesidades reales y diarias del personal para mejorar los objetivos estratégicos y la visión de la Biblioteca. En la encuesta de clima se evalúa la calidad de la forma y su adecuación al puesto de trabajo.

**Participación en:** 46 actividades relativas a cursos, asistencias a diversas jornadas, seminarios y eventos en general con la participación de 226 personas (122 de personal directivo y bibliotecarios y 104 de personal administrativo y auxiliar), organizados por la UAH, Rebiun, el Consorcio Madroño y otras instituciones.

**Participación activa en los siguientes eventos:**

- Curso "Integración académica y profesional de personas con discapacidad sensorial y física y recursos de salud mental", organizado por la UAM.
- Participación en la mesa redonda "Bibliotecas y recursos académicos e infraestructuras para la accesibilidad".
- Presentación de "MeTAL" (metabusador), portal de acceso unificado a los recursos electrónicos), dirigida al Personal Auxiliar como preparación para la participación en el proceso de acceso a la Escala Técnico Auxiliar de Biblioteca.
- Taller sobre "Alfabetización Informacional en Ciencias de la Salud", organizado por la SEDIC.

**Asistencia a numerosas reuniones de los diferentes grupos de trabajo y proyectos en los que se participa con otras instituciones:**

- XII Reunión anual del Grupo de Usuarios GtBib-SOD (Préstamo Interbibliotecario), el 11 de junio en la UNED, Madrid.
- Reunión del Grupo Español de Usuarios Unicorn, el 4 de mayo en el Palacio Los Serrano, OBS Caja de Ávila y el 17 de diciembre en la Biblioteca Nacional, Madrid.
- VII Jornadas Expania, el 27 y 28 de mayo, en Santiago de Compostela, como miembros de la Asociación de Usuarios de Ex Libris.
- The 5th International Conference on Open Repositories. Conferencias dedicadas al Grupo de Usuarios de DSpace (repositorio).
- Inauguración de la nueva Biblioteca Universitaria del Campus Sur de la UPM, entendida como un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) y adaptada a las exigencias del nuevo modelo educativo europeo.

Figura 3b.1. Ejemplos de formación externa a través de participación en eventos

Enfoques adicionales	Despliegue	Meds efic./ res.
Existe un <b>Manual de funciones</b> con los perfiles de cada puesto de trabajo, como documento de trabajo a nivel institucional, desarrollado en línea con el I Plan Estratégico 2008-2011 (LE 1. Manual de funciones).	Todos los puestos de trabajo de la BUAH	Encuesta clima: varias preguntas relacionadas con puesto de trabajo, objetivos y responsabilidades
<b>Las personas disponen de las herramientas, formación e información para realizar su trabajo:</b> Estos temas se tratan ampliamente en éste y otros apartados como 4c, 4d y 4e. <b>La delegación de responsabilidades</b> se efectúa desde la dirección hacia los responsables de las bibliotecas, y hasta los profesionales en cada puesto de trabajo. Estructurada a través de las funciones y responsabilidades de los puestos, y de los objetivos de calidad del servicio y otros. La sistematización en la toma de estadísticas de todo tipo son instrumentos y evidencias para ver el rendimiento y las cargas de trabajo del personal, así como en la toma de decisiones en la BUAH.	Todo el personal de acuerdo con sus responsabilidades	Encuesta de clima: recursos para hacer el trabajo y puesto de trabajo. Indicativos de carga de trabajo
<b>Gestión por objetivos:</b> Cada año se establecen los objetivos generales de la Biblioteca, que se revisan a lo largo del año y se da cuenta de su evolución y cumplimiento en la Memoria anual, presentada en los diferentes órganos de gobierno de la Universidad. <b>El despliegue de objetivos se realiza</b> desde los estratégicos y operacionales (ref. 2c, d) a cada una de las líneas de actividad y servicios. Se realiza una evaluación sistemática del % o grado de cumplimiento de las acciones y objetivos trazados en el Plan Estratégico de la Biblioteca, y revisiones periódicas en la Comisión Técnica.	Todo el personal	Encuesta de clima: Claridad en la definición de objetivos y responsabilidades
<b>Desempeño:</b> La evaluación de las acciones ligadas a los objetivos estratégicos y a las líneas de mejora derivadas de la Evaluación EFQM de la Biblioteca proporciona indirectamente un estudio del rendimiento.		Consecución de objetivos

## Subcriterio 3C

## Las personas están alineadas con las necesidades de la org., implicadas y asumen su responsabilidad

## Alineamiento de las personas con la misión y la estrategia. Cultura participativa y emprendedora

## ENFOQUE

**Alineamiento con la misión y la estrategia.** Como se comenta en la Información general a este subcriterio, la plantilla se reparte por los Servicios Centrales y las Bibliotecas con una dotación estándar según el tamaño de las mismas y atendiendo a las necesidades y competencias necesarias. La organización de los horarios responde a la política de servicio ininterrumpido durante todo el día, y la tipología de perfiles del personal está distribuida de forma que se garantizan todos los servicios a cualquier hora.

Año a año, el Plan estratégico es el mecanismo por el cual la Biblioteca se asegura de que las personas están alineadas con su misión, visión y objetivos estratégicos. Los requisitos de los diferentes puestos de trabajo se recogen en el Manual de funciones, y la Comisión Técnica es el organismo donde se concreta y regula la asignación de responsabilidades.

**Trabajo en equipo.** La política de gestión se basa en una cultura participativa y emprendedora, que se manifiesta desde la participación del personal en el Plan Estratégico, la aportación individual a través de sugerencias y la planificación y el desarrollo del trabajo en equipo. El personal participa en distinto grado en la mejora de la gestión, los procesos, los servicios y la migración a nuevas herramientas para mejora de la eficiencia y la eficacia.

Anualmente se constituyen diversos grupos de mejora con participación voluntaria del personal y se convocan premios a la iniciativa individual. Los resultados son premiados económicamente o especialmente reconocidos por la Gerencia. Como respuesta a las propuestas, se proporcionan, en la medida de lo posible, los recursos para su desarrollo. La dinámica y resultados se alienta y supervisa a través de la Comisión Técnica y por parte de la Dirección de la Biblioteca.

La BUAH utiliza múltiples formas de captar oportunidades para la mejora e innovación: autoevaluaciones, encuestas, análisis de resultados, participación en grupos externos e intercambio de experiencias, en la que se implican las personas de la organización directamente. Todas ellas resultan en una serie de propuestas sobre las cuales se establecen prioridades y se desarrollan proyectos. En el Anexo, figuras A.5.3 y A.5.4 se ponen múltiples ejemplos de mejoras identificadas y realizadas como consecuencia de iniciativas de evaluación o encuestas. En todas ellas la participación de los empleados en grupos, en mayor o menor grado, se hace imprescindible.

## DESPLIEGUE

Para dar una idea de cifras, se formaron 6 grupos mejora en 2007, 5 en 2008, 4 en 2009, y 5 en 2010 que se indican en la figura 3c.1. En el año 2008 se desarrollaron 28 acciones de mejora, 25 en el 2009 y 9 en el 2010.

En la fig. 3c.1 se incluyen algunos ejemplos de los grupos de mejora y colaboraciones más significativos de 2010 y de la autoevaluación de 2011. Se añaden algunos ejemplos en lo relativo a comunicación interna en el subcriterio siguiente (ref. figura 3d.1).

Los resultados han sido positivos ya que han supuesto un aumento de la calidad en la gestión y la puesta en marcha de nuevos servicios. Estos grupos responden tanto a la iniciativa de la Gerencia, la Dirección de la Biblioteca, como a la del propio personal y han sido ideados como una nueva herramienta de gestión en el camino hacia la calidad total.

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La evaluación de la dinámica de participación en la BUAH se realiza a través de varios mecanismos:

- La participación en sí misma, como medida de la cultura participativa (voluntaria).
- Los resultados de percepción de las personas, medidas a través de la encuesta, en la que se opina sobre el trabajo en equipo.
- Los resultados tangibles en mejoras de los servicios y los procesos, que provienen de la participación.

A esto añadimos los mecanismos de revisión del Plan, las Autoevaluaciones EFQM, y también las actividades de participación externa, que proporcionan de una forma continua o periódica programada información sobre la eficacia de la participación activa.

De hecho, la mayoría de las mejoras mostradas en los criterios de resultados de esta memoria se deben a esta dinámica participativa y a la creatividad y cultura de la iniciativa existente en la BUAH. Ejemplos de mejoras concretas en los procesos, innovación en gestión, infraestructuras, tecnología, de gestión del conocimiento y de los servicios se pueden consultar en los subcriterios 4c, 4d, 4e, 5a, 5b, entre otros.

**La cultura participativa.** El desarrollo de los grupos de mejora y sus resultados ha supuesto la concesión por parte de la Gerencia de **Premios a las Mejores Prácticas y en el Concurso de Ideas y Proyectos del PAS**, convocados anualmente para reconocer las mejores iniciativas de los servicios administrativos y universitarios. La fig. 8a.1, del subcriterio 8a, resume algunos de los más significativos. Los servicios creados (servicios para usuarios con discapacidad, evaluación de la actividad investigadora, biblioteca digital) disponen de sus correspondientes indicadores para la evaluación de la gestión.

Como se ha mencionado anteriormente, en el Anexo, figuras A.5.3 y A.5.4 se pone un amplio abanico de ejemplos de mejoras identificadas y realizadas como consecuencia de iniciativas de evaluación o encuestas.

## Grupos continuos y colaboraciones externas a la BUAH

- Grupo de elaboración del Plan Estratégico
- Comisión de Biblioteca
- Comisión Técnica
- Participación en la Comisión de calidad de la UAH
- Equipos de Evaluación Interna EFQM
- Juntas de Facultad
- Colaboración en la gestión de obras en los edificios
- Participación en actividades de apoyo a la sociedad (ref. 3e)
- Equipos de participación externa REBIUN y Madroño (ref. 4a)

## Áreas de mejora trabajadas durante 2010

- Desarrollo del Plan de Comunicación y Marketing
- Gestión del sistema de quejas y sugerencias
- Actualización de la carta de servicios
- Organización de grupos de mejora
- Plan de formación
- Vigilancia tecnológica
- Actualización del mapa de procesos y del Manual de procedimientos administrativos
- Encuestas de satisfacción de usuarios
- Actividades de extensión bibliotecaria
- Actualización de datos e indicadores

## Grupos de mejora 2010

- **ALFIN:** Competencias en información
- **GWI:** Gestión de la Web y diseño de la Intranet.
- **DeCine:** Blog de películas/libros en entorno académico-ocio.
- **Plan de Comunicación** de la BUAH.
- **Seis proyectos de mejora** en el ámbito de TIC's, algunos como continuación de los establecidos desde 2007 (ref. fig.3d.1).

## Grupos de mejora surgidos en la Autoevaluación de 2011

- Procesos y procedimientos
- Sistema de gestión de quejas y sugerencias
- II Plan estratégico 2011-2014-Acciones pendientes
- Web e Intranet
- Comunicación y marketing

Figura 3c.1 Participación activa de las personas de la BUAH

## Subcriterio 3D

## Las personas se comunican eficazmente en toda la organización

## Gestión de la Comunicación interna

## ENFOQUE

La BUAH estableció un **Plan de comunicación y marketing 2007/2010**, como resultado del desarrollo de un grupo de mejora, cuya **primera Línea estratégica** se dedica a "Mejorar la comunicación interna de la Biblioteca". La implantación de este plan ha impulsado la puesta en marcha de numerosas acciones de comunicación interna en todos los sentidos, a través de **dos objetivos estratégicos**, como se indica en la figura 3d.1. Las **necesidades de comunicación** se establecieron a través de la recogida de información y análisis de las opiniones de los empleados en cuanto a qué tipos de información les interesa, por un lado, sobre la institución, lo que da lugar a canales y contenidos a través de la línea de dirección y reuniones establecidas, y, por otro lado, las informaciones y datos específicos que cada persona o grupo necesita para realizar su trabajo, además de los relativos a buenas prácticas, resultados, referencias externas y otros de interés profesional. En respuesta a estas necesidades, la BUAH cuenta con una serie de canales establecidos para propiciar la comunicación y el acceso a datos e informaciones. Estos canales combinan los de tipo personal (reuniones, presentaciones, entrevistas y diálogo) con los de tipo técnico, especialmente, los medios de comunicación electrónicos, al alcance del personal, destacando la Intranet. Algunas de estas herramientas se utilizan también para la comunicación con los usuarios.

Además de los correspondientes órganos de gobierno de la Biblioteca, en los que participa el personal directivo, se realizan reuniones "en cascada" con los diversos responsables que posibilitan que la información llegue a todos los niveles y potencia el "feedback".

## DESPLIEGUE

Los diversos canales de comunicación están regidos por un procedimiento de uso y existen niveles de privilegios en su utilización. Está garantizada la fluidez de la información y, normalmente, todos los directivos son fácilmente accesibles por todo el personal. Cualquier actividad, servicio y la gestión de la calidad encuentran en estos medios de comunicación un excelente escenario para su difusión. La BUAH cuenta actualmente con: *el correo electrónico, las listas de distribución personales por áreas de interés, el blog de la Dirección, el blog de la SAR, el blog de cursos de formación ofrecidos por los proveedores, el blog de cine, el blog de respuestas "sin dudas", Opine (formulario electrónico), la pág. web de la BUAH, COMUNICA, las reuniones presenciales, la comunicación informal, etc.*

Con la **comunicación en cascada**, comenzando por la Comisión Técnica, se traslada la estrategia, las novedades y los asuntos de interés a todo el personal. Se utilizan los canales de comunicación naturales y establecidos para difundir la misión, visión, valores y objetivos.

Las diferentes secciones envían periódicamente noticias al personal para informar de novedades y diversos temas de gestión. Además en el ámbito de la comunicación y marketing se incluyen noticias sobre las actividades y los servicios de la BUAH en diversos medios de comunicación digitales y escritos. Para dar una idea del volumen, en la figura 3d.2 se resumen las noticias correspondientes a 2010.

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La Comunicación interna ha sido permanentemente objeto de mejora por parte de la BUAH. El Plan de comunicación, como parte del **Plan de comunicación y marketing**, ha sido elaborado por grupos de mejora y ha supuesto un avance significativo en el terreno de la comunicación interna (ref. fig. 3d.1). En marzo de 2011 se ha realizado una **Encuesta sobre Comunicación interna**, con el objetivo de evaluar su aplicación y actualizarlo, entre otros. 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 revisión continua en función de su eficacia: ante cualquier fallo o potencial de mejora en la recepción de la información se introducen correcciones en la práctica y en el procedimiento. Existen una serie de indicadores para cada canal de comunicación utilizado, que se pueden resumir en: *Visitas a la web, Visitas a la Intranet, Nº de visitas por usuario, Nº de comunicaciones enviadas, Nº de reuniones, Nº asistentes a las reuniones, Nº de correos electrónicos enviados*. Por otra parte, su eficacia se mide a partir de la opinión de las personas. Además, en la encuesta de clima laboral se mide el nivel de satisfacción del personal con la información recibida.

Acciones / Grupo de mejora	Resultados	% Ejec.
<b>Objetivo estratégico 1.</b> Mejorar los canales de comunicación existentes y crear otros nuevos, eficientes y participativos que promuevan las iniciativas individuales y colectivas, fomentando un buen clima de trabajo y una adecuada información del personal de la Biblioteca.		
Diseñar una Intranet propia. <i>Grupo de mejora Web e Intranet. Año 2010.</i>	- Intranet	100
Crear una wiki para trabajos compartidos. <i>Jefes de Biblioteca. Año 2009</i>	<u>Wiki Bibliotecarios de la UAH</u>	100
Insertar el boletín de noticias en la Intranet para mantener informado al personal acerca de cambios e innovaciones que en el servicio <i>Sección de Automatización y Redes. Año 2009</i>	Boletín de noticias digital en el <u>Blog de noticias</u>	100
Mejorar la comunicación por correo electrónico discriminando a los destinatarios mediante listas personales diversificadas. <i>Equipo Directivo. Jefes de Biblioteca. Año 2011</i>	- Listas de correo y otras herramientas accesibles a todo el personal - Listas de distribución	En curso
<b>Objetivo estratégico 2.</b> Potenciar la identidad del grupo y el sentimiento de pertenencia al mismo.		
Convocar reuniones de la Comisión Técnica y otras reuniones formales e informales entre todo el personal de la Biblioteca para propiciar las relaciones interpersonales. <i>Equipo Directivo. Jefes de Biblioteca. Años 2007- 2011</i>	- Reuniones de la C. Técnica, Grupos de mejora, Secciones (Circulación, G. de la colección..., etc.) - Reuniones de Bibliotecas - Presentaciones de los Grupos de Mejora (Sigüenza) - Presentaciones del Plan Estratégico - Eventos	100
Crear grupos de trabajo transversales y fomentar el trabajo en equipo. <i>Equipo Directivo. Jefes de Biblioteca. Personal bibliotecario y auxiliar. Años 2008-2011</i>	- 4 Grupos de trabajo para el desarrollo del Plan Estratégico - Análisis DAFO - Otros grupos de trabajo internos y Rebiun / Madroño	100
Elaborar un manual de acogida para personal de nuevo ingreso en la Biblioteca. <i>Equipo Directivo. Jefes de Biblioteca. Año 2011</i>	- Programa de acogida del nuevo personal de Biblioteca - Procedimiento	En curso

Figura 3d.1 Acciones y Grupos de mejora relativos al Plan de Comunicación y marketing 2007-2011

**Noticias en la web de la Biblioteca.** A lo largo del año se han publicado 36 noticias de impacto inmediato.  
**Tablón de Anuncios.** A través de Comunic@ se han publicado 8 noticias en el Tablón de Anuncios.  
**Blog de Noticias.** A modo de Intranet, como canal directo de comunicación entre la Dirección y el resto del personal. Se han publicado 113 noticias relativas a las diversas actividades y áreas de gestión.  
**Blog de la SAR.** Se han publicado 121 noticias relacionadas especialmente con las actualizaciones en herramientas de búsqueda y la activación del acceso a los recursos electrónicos de nueva adquisición.

Figura 3d.2 Noticias en los diversos medios (año 2010)

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med / ref. res.
Los empleados comprenden su contribución al cumplimiento de la misión, las estrategias y los objetivos de la BUAH: esto se consigue a través de la comunicación sistemática de los logros, la participación en grupos de trabajo, el seguimiento de los indicadores y cumplimiento de los objetivos, las reuniones "en cascada" desde la Dirección, la información y canales mencionados anteriormente.	Todo el personal	Métodos de mejora asociados a cada caso o canal mencionado.
Intercambio de la información, conocimiento y mejores prácticas, reuniones, visitas, asesoramiento de expertos en materias; Buenas prácticas, Intercambios a través de REBUIN y Madroño. Más información en la figura A.3.2 del Anexo.		

## Subcriterio 3E

## Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

## Los sistemas de compensación y beneficios en la BUAH

## ENFOQUE

**Política laboral. Beneficios.** La Biblioteca, como el resto de los servicios de la UAH, se ajusta a la política laboral de la Universidad según la legislación y la normativa vigente. El margen de actuación en los temas relacionados con traslados, despidos, beneficios sociales, remuneración y demás temas laborales quedan establecidos por normativa. La política de recursos humanos se planifica y aprueba en los órganos de gobierno de la Universidad con la participación de los sindicatos. La normativa también recoge todas las disposiciones relativas a discapacidad, igualdad de género, flexibilidad laboral y conciliación de la vida laboral y familiar.

Adicionalmente, existe una Instrucción pactada entre la Gerencia y el Consejo de representantes para la regulación de jornada de trabajo, vacaciones, licencias y permisos, de junio de 2008.

El personal de la Biblioteca se beneficia, al igual que el resto del personal de la Universidad, de un **Plan de Acción Social** que afecta a todas las situaciones extraordinarias no contempladas en la Seguridad Social.

Hay un **Servicio Médico** permanente que, además, realiza revisiones médicas anuales muy completas y existen acuerdos con entidades aseguradoras médicas, bancos, etc., que ofertan condiciones especiales al personal de la Universidad.

La tarjeta de la universidad permite obtener descuentos en comercios y empresas diversas, tanto en Alcalá como en Madrid. Existen precios especiales para el uso de instalaciones universitarias (deportes, guardería, comedores, fisioterapia, etc.).

Las instalaciones y equipos con los que se cuenta son suficientes para realizar el trabajo con un adecuado nivel de calidad.

No obstante, el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas no depende mayormente de las condiciones de empleo sino de otra serie de **aspectos orientados a la motivación** del personal, y se identifica a través de los puestos de trabajo, el plan estratégico y su despliegue de objetivos, e iniciativas participativas además de los esquemas de liderazgo, como se ha explicado en subcriterios precedentes.

**Reconocimiento.** Las políticas diferenciadoras que premien o valoren el mayor compromiso y otros valores que indiquen méritos individuales o de grupo, no son simples de aplicar en una institución pública. A pesar de esto, como sistema de reconocimiento formal a las iniciativas individuales o colectivas, existen iniciativas ya mencionadas de la Universidad, como son: *los Concursos de Ideas y Proyectos del PAS*, y *los premios a Grupos de Mejora "Mejores prácticas de los Servicios Administrativos"*, así como ayudas de estancias cortas del PAS, o a proyectos de innovación. Así, existe un reconocimiento al trabajo desarrollado por los grupos de mejora que se consolida con la entrega de premios, con su correspondiente dotación económica, por parte de la Gerencia, con amplia repercusión ya que se publicitan en la web institucional, en la Memoria Anual y a través de los canales de comunicación internos.

La Biblioteca de la UAH ha participado en éstos tanto de forma individual, como con grupos de trabajo, en diferentes convocatorias realizadas de los "Concursos de Ideas y Proyectos del PAS", y en los premios a "Grupos de Mejora de los Servicios Administrativos y Universitarios", y en el de "Mejores prácticas", junto con el resto de Servicios de la Universidad, de lo cual se indican ejemplos de logros en el subcriterio 8a, fig. 8a.1.

Así mismo, están institucionalizados los actos y entrega de medallas por antigüedad a los 25 años de permanencia en la institución.

Adicionalmente, la Biblioteca por su parte gestiona y aplica reconocimientos al trabajo bien hecho por ejemplo, *permite permisos sin sueldo para estudiar oposiciones, asistencia a Jornadas o Congresos, facilita la asistencia a cursos especializados, etc.*

Se han realizado acciones de reconocimiento del trabajo de individuos y equipos como por ejemplo *las jornadas de Sigüenza, la celebración del Sello 300+ para todo el personal*, hechos que se difunden, como se hace con las buenas prácticas, a través de los medios de comunicación interna de la BUAH. Los reconocimientos continuos de manera informal al trabajo desempeñado son una práctica extendida en la BUAH.

## DESPLIEGUE

Es obvio que, por la naturaleza, las políticas y acuerdos relativos a compensación y beneficios son de aplicación a la totalidad de los empleados y están absolutamente sistematizados y regulados.

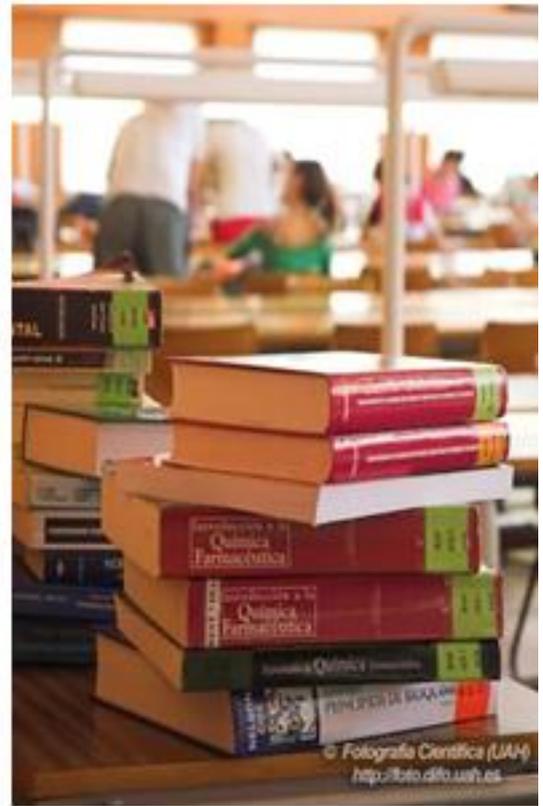
La ayuda social, regulada por un Reglamento, se concede anualmente desde la Gerencia, a petición de todo el personal, con un despliegue del 100%. Existe una comisión que valora las diversas peticiones.

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La evaluación se realiza fundamentalmente por medio de la opinión de los empleados a través de los resultados de la encuesta de clima (cuestiones sobre *reconocimiento, posibilidades de promoción, de movilidad, conciliación, retribución, discriminación, etc.*, y a través de otros medios como son las sugerencias, o la participación de los representantes de los trabajadores en los organismos al efecto.

La mayoría de las siete preguntas del índice "Motivación y reconocimiento" tratan sobre aspectos relativos a este subcriterio.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med. efíc./ref. result
<b>Entorno seguro y saludable:</b> EL Servicio de Salud Laboral y Prevención cuida la seguridad e higiene necesarias en el trabajo. Se realizan encuestas de seguridad, evaluación de riesgos de las Bibliotecas, análisis de los puestos de trabajo, del nivel de ruido, estudio sobre alarmas y detección de incendios, salidas de emergencia, etc. Se proporciona <b>asesoramiento y ayuda</b> para garantizar e implementar las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, por ejemplo recomendaciones posturales y de comportamiento ante las pantallas de ordenador. Existe un <b>Plan de emergencias</b> general de la UAH con especificaciones propias para cada Biblioteca.	Todo el personal y la totalidad de las distintas Bibliotecas. Constante vigilancia de las necesidades de recursos	Informe sobre salud laboral, Quejas y sugerencias de los empleados en materia de seguridad e higiene Encuesta de clima: condiciones ambientales y físicas del puesto de trabajo.
<b>Adecuación y equipamiento:</b> instalaciones modernas y de alta funcionalidad, y dotación de los puestos. En los últimos años se ha hecho una importante inversión en la renovación de los despachos de las secciones centrales y en la renovación y ampliación de la infraestructura tecnológica. En concreto, se han hecho obras de remodelación y mantenimiento en las bibliotecas de Medicina, Farmacia, Filosofía y Letras, Económicas y la sala de lectura de CC. Ambientales. También se ha renovado numeroso mobiliario obsoleto y deteriorado y se ha comprado nuevo equipamiento, especialmente informático.	Todos los empleados	Clima y estabilidad laboral
<b>La estabilidad laboral</b> en la BUAH es muy alta. En los resultados de 7b se puede apreciar la evolución de la plantilla y su estabilidad.	La mayoría del personal	Participación en actos, cursos, colaboraciones, etc.
<b>Se anima los empleados para participación en actividades en beneficio de la sociedad</b> , por ejemplo, en jornadas y conferencias, apoyo a visitas guiadas a grupos de interés externos, a exposiciones, desarrollo de acciones de responsabilidad social, recepción de alumnos de la UAH, participación en temas de formación, talleres de biblioteca, etc.	Todos los empleados	Indicadores de rendimiento



## 4. ALIANZAS Y RECURSOS

### Cómo contribuyen a la estrategia de la BUAH las alianzas externas y la gestión de los recursos

La estrategia de la BUAH responde a las necesidades para el cumplimiento de su misión y visión. Tanto en estas referencias de alto nivel como en las líneas estratégicas traducidas en objetivos operacionales, se contempla una clara orientación a la gestión de los diversos tipos de recursos. La figura 4.1 representa una idea general de lo que queremos decir, relacionando las Líneas estratégicas de la BUAH con los subcriterios de alianzas y recursos.

Líneas estratégicas	Objetivos estratégicos y operacionales	Relación				
		4a	4b	4c	4d	4e
<b>1. Organización y recursos humanos</b> <i>Impulsar una política bibliotecaria y de personal para alcanzar un servicio de calidad adaptado a los nuevos retos de la Biblioteca en el ámbito del EEES y del EEI</i>	<b>Organización del servicio</b> - Implantar el nuevo modelo de biblioteca que responda al conjunto de los objetivos estratégicos propuestos - Caminar hacia la convergencia con otros servicios de la Universidad y participar en proyectos transversales - Elaborar, difundir e implementar un Plan de Comunicación de la Biblioteca incardinado con el Plan de Comunicación de la Universidad	X	X			X
	<b>Formación</b> - Diseñar las necesidades formativas que se adapten a las nuevas competencias - Impulsar distintas actuaciones que favorezcan el desarrollo profesional		X			X
<b>2. Espacios e innovación tecnológica</b> <i>Adaptar y crear espacios y desarrollar el equipamiento tecnológico necesario para dar soporte al nuevo modelo de aprendizaje, docencia e investigación y garantizar el acceso a los usuarios con discapacidad.</i>	<b>Gestión de espacios e instalaciones</b> - Participar activamente en la planificación y puesta en marcha de la Biblioteca Central de Humanidades y CC. Sociales y Jurídicas y de la Biblioteca del campus de Guadalajara - Optimizar los espacios existentes para garantizar el libre acceso a los fondos bibliográficos y la capacidad de depósito		X	X		
	<b>Tecnología</b> - Diseñar el procedimiento para el mantenimiento y la seguridad de los equipos tecnológicos existentes - Potenciar los distintos sistemas de gestión e implementar proyectos tecnológicos innovadores - Desarrollar tecnológicamente el repositorio institucional de acceso abierto e_BUAH - Renovar y mejorar el equipamiento tecnológico		X		X	X
<b>3. Colecciones</b> <i>Planificar la política de colecciones, unificando criterios para su mejor organización y mantenimiento y realizar evaluaciones periódicas para adaptarlas a las nuevas necesidades del EEES y EEI.</i>	<b>Política de colecciones</b> - Diseñar e implementar el plan de gestión de la colección - Incrementar y mejorar la colección para adaptarla a las necesidades de los usuarios - Evaluar la colección	X	X	X		X
	<b>Organización y mantenimiento</b> - Revisar y agilizar los procesos relativos a la gestión de la colección y proceso técnico - Unificar y reclasificar colecciones - Definir procedimientos para el mantenimiento y la preservación del fondo bibliográfico	X				X
<b>4. Usuarios y servicios</b> <i>Adecuar los servicios que se prestan a la comunidad universitaria al modelo educativo del EEES y del EEI y crear otros nuevos que den soporte al aprendizaje, la docencia y la investigación.</i>	<b>Competencias en información</b> - Estudiar las necesidades formativas de los usuarios de la UAH - Elaborar programas de formación en habilidades y competencias en información adaptados a las necesidades del EEES y del EEI - Apoyar la alfabetización informacional en los curricula universitarios				X	X
	<b>Repositorio institucional</b> - Promocionar el repositorio institucional e_BUAH - Difundir el movimiento de "acceso abierto" a la información y producción científica (open access) - Colaborar en la edición electrónica de las publicaciones científicas de la UAH	X	X		X	X
	<b>Servicios virtuales</b> - Ofrecer recursos y servicios digitales que den soporte al aprendizaje, la docencia y la investigación - Integrar la biblioteca digital con otras plataformas de la UAH - Desarrollar y ampliar la oferta de servicios a distancia - Mejorar la difusión de los recursos que ofrece la Biblioteca a la comunidad universitaria	X	X		X	X

Figura 4.1 Relación entre estrategias y objetivos y la gestión de recursos

Una parte importante de la gestión bibliotecaria se realiza a través de alianzas con otras instituciones, especialmente con REBIUN y el Consorcio Madroño, con una participación muy activa en el desarrollo de sus planes estratégicos, grupos de trabajo, proyectos y sus órganos de gobierno. También existen alianzas y convenios con otras instituciones para determinados aspectos de la gestión. Los diversos recursos disponibles favorecen la gestión de los variados procesos y servicios y responden a los objetivos propuestos.

Existe una búsqueda constante de financiación. Desde el 2005, a través del Consorcio Madroño, se está desarrollando un convenio con la Comunidad de Madrid con una financiación anual de 500.000 €. En el 2011, debido a la crisis económica, ha habido un recorte del 20% quedando la financiación en 400.000 €. No se conocen todavía las previsiones para los próximos años.

Existe un presupuesto propio que se gestiona de forma centralizada para atender las necesidades de todas las bibliotecas. Además, la Gerencia anualmente atiende las inversiones necesarias para el mantenimiento y la puesta en marcha de nuevos servicios. Las instalaciones y equipos mantienen un adecuado nivel de calidad con un elevado índice de satisfacción para el personal y los usuarios.

En cuanto a la tecnología, los medios con que cuenta la BUAH están al nivel o son ligeramente superiores a los de otras instalaciones similares. La gestión de la información y el conocimiento se orienta principalmente a los usuarios para atender al máximo sus demandas.

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

## Subcriterio 4A

## Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible

## Gestión de las alianzas y colaboraciones

## ENFOQUE

Toda la política de alianzas está orientada a elevar el nivel de calidad de la gestión y de los servicios y llevar a cabo acciones cooperativas que supongan un beneficio para los usuarios de la Biblioteca. En la Información general de este criterio se ha manifestado la significativa vertiente estratégica en las relaciones de alianzas y colaboraciones de la BUAH (ref. fig. 4.1).

La Biblioteca diferencia los tipos de colaboraciones en función de los objetivos que se persiguen y establece los acuerdos de colaboración de forma que sean beneficioso por ambas partes y que le ayuden a cumplir con su misión, estrategias y progresar hacia su visión. La lista es muy amplia: existen en la actualidad 30 acuerdos internos, nacionales e internacionales.

A continuación referimos algunos de los más relevantes.

- **Alianzas con otras organizaciones.** Existen convenios y proyectos de colaboración con otros servicios e instituciones: *Biblioteca Nacional, Institutos de Enseñanza de Alcalá de Henares, Asociación de Antiguos Alumnos, Ministerio de Defensa, INAP, Aula de Música, Fundación Pablo Iglesias, Sociedad de Condueños, etc.* Cada alianza o colaboración tiene un propósito específico.

Además, la Biblioteca tiene **aliados internos** de la UAH (*Oficina Tecnológica, Servicios Generales, Vicerrectorado de Investigación, etc.*) y establece relaciones con Departamentos, Decanatos en variadas materias: *evaluación de recursos, organización de la formación, actos de bienvenida de la BUAH, visitas guiadas de profesores extranjeros a la BUAH, etc.*

Así mismo, la BUAH realiza una política de alianzas con las **Delegaciones de alumnos y el Consejo de estudiantes** sobre temas clave para los mismos, como son: horarios, bibliografía básica, espacios, infraestructura tecnológica, etc. con el objetivo de proporcionar un mejor servicio a los alumnos.

- **REBIUN y Madroño** (ref. fig. 4a.1). El Plan Estratégico de la Biblioteca se incardina en los planes estratégicos de REBIUN y Madroño para un mejor aprovechamiento de las sinergias que permitan el desarrollo conjunto de la mejora de la calidad. Aliados como Madroño y REBIUN, cada uno de ellos con su Plan Estratégico que despliegan objetivos estratégicos y operativos alineados con los de las bibliotecas universitarias concretas, dejan constancia del aprovechamiento mutuo de sinergias, e implican una relación basada en la confianza, la colaboración y el respeto. La participación de la BUAH es muy amplia en ambos casos. En el Anexo se incluye información sobre dicha participación, referida a 2010 para dar una idea de las actividades (ref. figura A.3.2).

Los beneficios debidos a estos esquemas de cooperación son obvios para los usuarios y la sociedad ya que sus políticas resultan en ventajas como: *adquisición de recursos electrónicos, negociación de licencias, formación, estadísticas, e-Ciencia, Recolecta, etc.* Estos enfoques y actividades llevan implícito el uso y desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación, como: *wiki y facebook del consorcio Madroño, Intranet de REBIUN, programa estadístico de REBIUN, catálogo colectivo, repositorios institucionales, compras consorciadas, ALFIN, PI, estadísticas, grupos de trabajo, Pasaporte Madroño, digitalización, etc.*

Las alianzas han fomentado e incrementado la transferencia de conocimientos, el trabajo en equipo, la colaboración, la transparencia y el aprovechamiento de sinergias. Todo ello ha favorecido la implementación de buenas prácticas y aprender de los mejores en algunos aspectos concretos y ha abierto el camino a la calidad total. Así mismo, ha propiciado el crecimiento de la colección digital, la aplicación de nuevas tecnologías, la formación del personal, la participación en catálogos colectivos y en repertorios institucionales.

## DESPLIEGUE

El conjunto de alianzas mencionado implica en la BUAH a todos los procesos de gestión claves o de apoyo, a todos los servicios presenciales o remotos, a todos los usuarios internos y externos en sus diversos segmentos y a todo el personal de la Biblioteca en sus distintos niveles de responsabilidad y competencia. Todos los convenios y relaciones están formalmente establecidos, suponen beneficios mutuos, se fundamentan en la transparencia y colaboración y están sujetos a una sistemática de seguimiento en función de cada uno de los programas específicos.

Todas estas actividades se canalizan a través de diversos grupos de trabajo estables (*Catálogo Colectivo, Préstamo Interbibliotecario, Datos Estadísticos y Patrimonio Bibliográfico*) o relacionados con el Plan estratégico vigente (*Rebiun en el ámbito del aprendizaje, Rebiun en el ámbito de la investigación, Rebiun y la Calidad, Rebiun como organización*).

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Periódicamente se evalúan y revisan los diversos procesos y servicios utilizando un cuadro de mando integral e indicadores de calidad. Los datos se comparan con los de otras instituciones similares del ámbito de REBIUN y Madroño (ver criterios 6 y 9). La percepción generalizada es que el trabajo debido a las alianzas ha potenciado los servicios muy significativamente resultando en un incremento en la suscripción en recursos-e, una mayor visibilidad del Repositorio Institucional y una mayor difusión del patrimonio bibliográfico.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med. efic./ ref. a res.
<p><b>Proveedores clave:</b> La adquisición de los recursos se hace siguiendo los procedimientos establecidos por la legislación financiera y presupuestaria del sector público. Se exige un alto nivel de calidad avalado por los tiempos de garantía de los productos, la entrega de fianzas por los proveedores, la valoración de la calidad del producto al proceder a renovaciones de suministros, las especificaciones técnicas de los concursos, etc. La prestación de los servicios se adapta a las directrices y procedimientos establecidos y su control y seguimiento corre a cargo de los jefes correspondientes. Los procesos de adquisición de la bibliografía básica y de las revistas y recursos electrónicos, debido a su alto coste, obligan a la convocatoria de concursos públicos. La compra de libros es constante todo el año pero la compra mediante concursos y licencias se hace una vez al año, de manera anticipada y respetando los compromisos adquiridos.</p>	<p>Dicha normativa se aplica a todos los productos y servicios y a sus 15 proveedores clave</p>	<p>Sistema de valoración puntuación: 0 Deficiente, 2 Suficiente, 4 Bueno, 5 Excelente, para los conceptos de Rapidez, Fiabilidad, Atención personalizada, Servicio añadido y Cercanía.</p>

**REBIUN** (Red de Bibliotecas Universitarias) se crea por iniciativa de los directores de bibliotecas de las universidades españolas en 1988 y se incorpora posteriormente como una comisión sectorial de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE). Agrupa a 72 bibliotecas universitarias y el CSIC.

El **Consortio Madroño** (Consortio de Universidades de la Comunidad de Madrid y de la UNED para la Cooperación Bibliotecaria) tiene su origen en el Protocolo firmado en Madrid el 9 de junio de 1999 por los Excmos. y Mgfcos. Sres. Rectores de las siete Universidades que lo conforman. En 2010 el Consortio Madroño obtuvo la certificación UNE-EN ISO 9001:2008, convirtiéndose en el primer consorcio español de bibliotecas universitarias en certificarse bajo dicha norma.

La **política de alianzas con REBIUN y el Consortio Madroño** se concreta en las siguientes acciones:

- Incrementar la productividad científica al mejorar el acceso de la comunidad universitaria a las colecciones bibliográficas
- Mejorar los servicios bibliotecarios y ahorrar costes en la catalogación, al compartir recursos, especialmente registros bibliográficos y de autoridades
- Promover planes de cooperación, servicios conjuntos, la adquisición compartida de recursos y la conexión a redes nacionales e internacionales
- Experimentar y fomentar la aplicación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación a los svcs bibliotecarios
- Potenciar la formación del personal de las bibliotecas
- Colaborar en otras iniciativas que puedan surgir

Figura 4a.1 Red REBIUN y Consortio Madroño

## Subcriterio 4B

## Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido

## Estrategias, planificación y objetivos presupuestarios, y sus efectos económicos, sociales y ambientales

## ENFOQUE

La Biblioteca dispone de su propio Programa presupuestario con un horizonte anual. En su elaboración se contemplan recurrentemente los compromisos adquiridos en años anteriores (mantenimiento de recursos electrónicos, consorcios, bibliografía básica) en el capítulo de las inversiones y esto permite hacer previsiones a corto y medio plazo. En el ámbito de la colaboración, se trabaja con contratos-programa con varios años de desarrollo.

La Biblioteca tiene un presupuesto anual, incardinado a la estrategia de la UAH, y dispone de un programa económico propio que abarca todas las actividades, excepto gastos de personal, infraestructura y equipamiento, que gestiona la Gerencia.

La BUAH propone sus inversiones y gastos y la UAH los aprueba y autoriza. La Comisión de Biblioteca es el canal estratégico y de apoyo a las líneas a corto, medio y largo plazo trazadas por la Biblioteca, en cuanto a su política presupuestaria.

Se cuenta además con financiación de organismos externos a través del Consorcio Madroño y se trabaja en contratos-programa.

Para el establecimiento de plan presupuestario se tienen en cuenta tanto la planificación económica y financiera a corto plazo como los objetivos a largo plazo contemplando lo siguiente:

- La estrategia de la UAH y las líneas estratégicas y actividades derivadas del Plan estratégico 2008-2011.
- Referencias externas: estándares y ratios recomendados: REBIUN y otras recomendaciones nacionales e internacionales.
- El Plan tecnológico 2010-2011 de la BUAH para mejorar infraestructuras, equipamiento tecnológico e informático: auto-préstamos, RFID (Radio Frequency Identification), PCs, portátiles, etc.
- Las conclusiones de las evaluaciones en el uso e impacto de las distintas inversiones realizadas: tecnologías, estadísticas de uso de recursos impresos, electrónicos, uso de portátiles, etc.
- La información sobre necesidades de: obras, equipamientos, mobiliario, señalización, etc. de todas las Bibliotecas, con el objetivo de tener un mantenimiento y una mejora constante.
- Los recursos necesarios para el desarrollo de acciones de mejora continua. La asignación de recursos económicos es coherente con los objetivos de mejora establecidos.

En todos los casos de evaluación y decisión de inversiones o gastos a presupuestar se tienen en cuenta los principios de actuación en línea con los valores de la BUAH de *Compromiso de integración en la sociedad y Respeto al medio ambiente*.

## DESPLIEGUE

El presupuesto se ejecuta ordenadamente adecuándose a las necesidades, siempre dentro de la legalidad vigente. La Biblioteca en su gestión presupuestaria tiene en cuenta a todos los colectivos que forman la comunidad universitaria y por ello despliega acciones e inversiones distintas para cada uno de ellos, como: *gasto en revistas por investigador, 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.*

A finales de año se cierra el presupuesto y se presenta la propuesta de presupuesto para el año siguiente. La gestión se realiza puntualmente a lo largo del año. La Dirección de la Biblioteca controla la gestión y es la responsable de la ejecución.

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Además del control de la Dirección de la Biblioteca, la gestión y ejecución de los recursos económicos es supervisada por los correspondientes órganos de control y de gobierno de la Universidad. Respondiendo a la dinámica de los acontecimientos, se realizan evaluaciones de forma sistemática y se decide si la estrategia de gasto presupuestario se debe mantener o reorientar: evaluación de publicaciones periódicas, estudios de la colección, futuras necesidades tecnológicas, etc. La BUAH conoce y considera además una serie de datos clave que evidencian su situación respecto a otras bibliotecas universitarias referentes: *gasto en adquisiciones / usuario, gasto en revistas / usuario, gasto en recursos electrónicos / usuario, gastos personal / usuario, etc.*

Aparte del seguimiento sistemático de la ejecución presupuestaria y las actividades asociadas, la situación se revisa trimestralmente y de forma total anualmente. Se realizan reuniones con la persona responsable de gestionar el presupuesto de la BUAH para gestionar los detalles de cada partida presupuestaria. Los registros que se producen como consecuencia del seguimiento son principalmente:

- Balance trimestral del presupuesto
- Indicadores económicos para el seguimiento, evaluación y control de la gestión
- Informe económico y financiero anual sobre la ejecución presupuestaria

Se evalúan los activos tangibles e intangibles, teniendo en cuenta su impacto económico, social y ecológico a largo plazo, por ejemplo: n° de veces que se presta un libro (aunque sea económico, si no se utiliza resulta caro), uso de las revistas, volúmenes catalogados (en cantidad y calidad), formación recibida, etc. dicha evaluación permite caminar hacia los principios de mejora continua y conseguir que se gestione con racionalidad, eficacia y eficiencia.

También se tienen en cuenta los indicadores económicos para la evaluación y planificación y se establece la comparativa con otras instituciones (ref. tabla adjunta).

Gasto en adquisiciones / Usuario
Gasto en revistas / Investigador
Gasto en monografías / Total adquisiciones
Gasto en recursos electrónicos / Total adquisiciones
Gastos de personal / Usuario
Gasto total servicio de bibliotecas / Usuario

Figura 4b.1 Indicadores económicos para la evaluación

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med. efic./ ref. a res.
Sistema Integrado de Gestión Unicorm	Continuado, toda la documentación	Datos e informes
Sistema de Gestión Presupuestaria Sorolla/Universitas XXI	Continuado, gastos e inversiones	
<b>Procesos económico-financieros de gobierno:</b> En el subcriterio 1b se expone el sistema de liderazgo para la gestión, estructurado a través una serie de órganos de gobierno, gestión y decisión (figura 1b.1).	Cada uno da lugar a una sucesión de actividades de comunicación y acción que se extiende a todos los niveles en la BUAH.	Consecución de los objetivos en los indicadores de tipo económico
Los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan como parte de los procesos de gestión.	Continuado, toda la gestión económica-financiera	Datos, informes y resultados

## Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos

### ENFOQUE

Como se indica en la Información general, la gestión de recursos está presente en dos de las líneas estratégicas del Plan 2008-2011: **L.E. 2. Espacios e innovación tecnológica**, en cuanto a Gestión de espacios e instalaciones, y **L.E. 3. Colecciones**, en lo que concierne a la política de desarrollo y evaluación de las colecciones bibliográficas, su adaptación a las necesidades de los usuarios en el marco del nuevo modelo educativo, y la mejora de la gestión de las colecciones. Nos referimos aquí fundamentalmente a la L.E. 2, ya que la otra se trata en el Criterio 5.

**Instalaciones. Funcionalidad, adaptación y mantenimiento.** Los edificios, instalaciones y su mantenimiento, son competencia del Servicio de Mantenimiento de la UAH y de la Oficina de Proyectos, pero desde la Biblioteca se evalúan y plantean las diversas necesidades a abordar a corto y medio plazo, para lo que tienen en cuenta los estándares y ratios recomendados: ALA ACRL ARL MAGALIA/REBIUN, y otras recomendaciones nacionales e internacionales (*Puestos de lectura, Superficie/puesto de lectura, Estanterías en acceso directo, Fondos bibliográficos, etc.*). Son preocupación especial de la BUAH los usuarios con necesidades especiales, a los cuales trata que se adapten edificios, equipos, instalaciones y demás equipamiento informático o de cualquier tipo que les faciliten su estancia (ref. Anexo figura A.4.1).

Para nuevas obras o remodelaciones se han tenido en cuenta **referencias externas líderes**, por ejemplo, en noviembre de 2010 la Dirección de la Biblioteca y los Arquitectos encargados del nuevo proyecto de Biblioteca Central visitaron las bibliotecas de la Universidad Carlos III de Madrid, de la Universidad Politécnica de Madrid, de la Universitat Politècnica de Catalunya y de la Universitat Pompeu Fabra concebidas como Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), paradigma al que deben evolucionar las bibliotecas universitarias. Se hicieron más de 300 fotos y recopilaron diversas direcciones web para el estudio de espacios, instalaciones, equipamientos y nuevos servicios.

En función de todo lo anterior, la BUAH desarrolla su Plan anual de mantenimiento y mejora de edificios, mobiliario e instalaciones de todas sus Bibliotecas y se cuida de asegurar la mayor consecución de dicho plan, mediante la correcta gestión del mismo.

El Plan de Inversiones se presenta anualmente a Gerencia y contempla mejoras en el mantenimiento de las instalaciones, equipos e infraestructuras, y también obras, renovación de equipos, mobiliario, previsión de infraestructura para usuarios con discapacidad, etc.

**Seguridad.** La seguridad, higiene y otros estándares de adecuación se cuidan muy especialmente por parte del Servicio de Salud Laboral y Prevención de la UAH, realizándose *evaluaciones de riesgos de las Bibliotecas, Informes de Evacuación y salidas de emergencia, Estudios del nivel sonoro, alarmas y detección de incendios, etc.* Dicho servicio se ocupa también de todos los miembros de la comunidad universitaria mediante: controles médicos, aplicación de medidas de seguridad en el lugar de trabajo, estudio de los planes de emergencia, suministro de botiquines, etc. En suma, como se indica en 3e, se mantiene un entorno seguro y saludable para las personas.

**Gestión ambiental.** La Universidad desarrolla una política ambiental a la que se adhiere la Biblioteca realizando una serie de actividades para asegurar el cumplimiento con la legislación vigente y en aras de conseguir un entorno cada vez más saludable. Se tienen en cuenta los requisitos necesarios tanto en las Bibliotecas existentes como en el diseño de las nuevas bibliotecas. De forma resumida, las actividades se centran en una cultura de *minimización de desperdicios, apenas consumo de recursos no renovables y concienciación del uso de la energía (apagado automático de ordenadores), reciclaje de sobres y cajas, ventilación natural, retraso en las fechas de uso del aire acondicionado y calefacción, recogida normalizada de residuos sólidos, utilización de materiales reversibles en el tratamiento de los libros para mejorar su conservación, ofrecimiento a los estudiantes de papel reciclado, bajo consumo en tinta de color para impresiones, etc.*

Se colabora con la Oficina Ecocampus en la recogida de toners, cartuchos de tinta, residuos eléctricos y electrónicos y se lleva a cabo una política de reciclado de papel, cartón, etc. y en las iniciativas de la UAH en materia de sensibilización y participación en temas de gestión ambiental como la promoción de Trabajos Académicamente Dirigidos Edición, el lanzamiento de Agenda 21, y la difusión de los "Cuadernos del Campus. Naturaleza y Medio Ambiente" y de la "Guía de Buenas Prácticas Ambientales".

**Gestión de inventarios.** Se realizan periódicamente inventarios del fondo bibliográfico, todos los equipos y el mobiliario. Existe un calendario, procedimiento y documentación para la realización de inventarios periódicos de las colecciones de la BUAH, además del inventario de la UAH.

### DESPLIEGUE

Las instalaciones y los equipos se gestionan en coordinación con otros servicios de la Universidad respetando la normativa vigente en materia de seguridad e higiene y el medio ambiente, y siguiendo la sistemática de los procesos reguladores. Todas las bibliotecas se rigen por los mismos principios de limpieza, orden, comodidad, silencio y, en definitiva, espacios confortables y útiles para los usuarios.

En lo que respecta a seguridad, cada Biblioteca cumple estrictamente con lo descrito anteriormente y tiene su propio plan de emergencias.

### EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La evaluación y mejora se realiza en función de tres tipos de indicadores y actividades de seguimiento y acción:

- La relativa a los mecanismos específicos de seguimiento y revisión continuos con que cuenta cada uno de los agentes descritos, por ejemplo, gestión de las obras en los edificios, mejora en los activos, adquisición de fondos, de acuerdo con los presupuestos existentes.
- El conjunto de Indicadores relativos a PRL y de gestión ambiental, y los indicadores económicos para el seguimiento, evaluación y control de la gestión en este ámbito.
- Los sistemas de evaluación basados en la percepción: existen varias preguntas sobre la Biblioteca como espacio en la encuesta de satisfacción de usuarios, así como preguntas en la encuesta de clima interna sobre condiciones ambientales y condiciones físicas.

- Inicio del proceso de construcción de la Biblioteca Central de Humanidades y CC. SS. y JJ. en Alcalá de Henares (visitas a otras Bibliotecas).
- Obras en varias bibliotecas: servicios centrales, despachos, salas de trabajo en grupo, etc.
- Espacios para puestos informáticos y zonas wifi. Acceso remoto.
- Acondicionamiento de depósitos intermedios con "compactus" en cada campus
- Señalización en todas las bibliotecas.
- Adaptación de algunas bibliotecas al Plan Bolonia (Farmacia y Politécnica).

Figura 4c.1 Ejemplos de mejoras en infraestructuras

En función de los resultados, las nuevas necesidades y los objetivos estratégicos y operacionales del Plan, se estudia el presupuesto a asignar a cada partida en la gestión de recursos específicos.

La figura 4c.1 muestra algunos ejemplos de mejoras en infraestructuras en los últimos años.

## Subcriterio 4D

## Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia

## Gestión de la tecnología

## ENFOQUE

**Vigilancia tecnológica.** Existe una permanente alerta tecnológica para identificar y evaluar tecnologías tanto de acceso a recursos bibliográficos, como de los que permitan una mejor gestión bibliotecaria.

Además, la BUAH recoge de forma sistematizada la opinión de sus usuarios respecto a sus necesidades presentes y futuras, para proporcionarles unos servicios mediante la tecnología adecuada y más valorada por los distintos segmentos de usuarios, por ejemplo: *sms de aviso de recogida de renovaciones, reservas, máquinas auto-préstamos, tecnología RFID (próximamente), códigos QR en carteles y folletos, servicios 24x7 desde la pág. web de la BUAH, etc.* Se tienen en cuenta los usuarios con necesidades especiales (ref. Fig. A.4.1 del Anexo).

Se están utilizando recursos de la web social para atender y adecuarse a las necesidades de sus usuarios, con la filosofía de seguir estudiando e implementando nuevas herramientas adecuadas a los objetivos. Por ahora se cuenta con: *wikis, blogs, marcador social (delicious), etc.*

Así mismo, las **alianzas y consorcios** en los que participa la Biblioteca favorecen la actualización permanente de las TIC y su orientación hacia una mayor satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes (Grupos trabajo Madroño y REBIUN).

En función de lo anterior, se estudian y se realizan informes, y se solicitan las necesarias inversiones en tecnología. Su adquisición se realiza en función de los recursos disponibles asegurando cada año el mantenimiento de las aplicaciones existentes y sustituyendo lo obsoleto.

**Plan Tecnológico 2010-2011.** El Plan Tecnológico de la BUAH va dirigido a alcanzar el adecuado nivel tecnológico para evolucionar hacia CRAI, y dar respuesta a las exigencias del nuevo modelo educativo y de investigación (EEES y EEI). Se incardina con el I Plan Estratégico 2008-2011 de la Biblioteca, concretamente con la **Línea estratégica 1: Espacios e innovación tecnológica**; y con la **Línea estratégica 4: Usuarios y servicios**, así como con diversas iniciativas puestas en marcha en los últimos años. Se plantea una previsión para dos años dado el ritmo de cambio de la tecnología y con el horizonte puesto en la construcción de la nueva Biblioteca Central de Humanidades y CC. Sociales y Jurídicas y la Biblioteca del nuevo Campus de Guadalajara, que obligarán a replantear la estructura bibliotecaria y sus necesidades.

El **Plan Tecnológico** contiene los objetivos de las actuaciones en tecnología, en cada uno de los siguientes apartados: *Infraestructura y equipamientos; Recursos de información digitales: la Biblioteca digital e-BUAH; Cambio tecnológico en la gestión de la Biblioteca; y Alianzas.* Por poner un ejemplo, la figura 4d.1 indica los objetivos del Plan Tecnológico para *Infraestructura y equipamientos*.

## DESPLIEGUE

Las TIC se orientan a mejorar un amplio abanico de cosas: *la eficacia de los procesos y servicios, el sistema integrado de gestión SIGB, el control de fondos, 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.* Los responsables de las distintas secciones y bibliotecas, los grupos de mejora, 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.

Ejemplos: creación y actualización de contenidos en la página web, utilización de la plataforma de enseñanza virtual Blackboard de la UAH e introducción de distintos materiales formativos (como exe-learning o camtasia), se está en desarrollo una Intranet propia, bases de datos estadísticos, etc. Así mismo, se utiliza para mejorar el rendimiento de los sistemas de información interna (e-mail, blog de la dirección, blog de la SAR, et.) y otros canales y servicios ofertados, existentes en la Universidad (COMUNICA, tabloneros de la UAH, noticias de la UAH, etc.) para que fluya la información y el sistema de información sea coherente. En la figura A.4.1 del Anexo se indican algunos detalles de equipamiento.

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Los diversos medios tecnológicos se revisan y actualizan continuamente a través de contratos de mantenimiento con los diversos proveedores o utilizando los estándares de software gratuitos disponibles a través de Internet. Cada año se atienden nuevas necesidades, y se prescindir de las herramientas obsoletas. Dentro del Plan Estratégico se revisan y evalúan las acciones previstas según los resultados. El personal se forma puntualmente en las nuevas versiones y utilidades. El cuadro de mando recoge datos referidos a la gestión tecnológica.

**Ejemplos de mejoras en tecnología:** Unicorn para la gestión bibliotecaria, RefWorks como gestor bibliográfico, SFX como gestor de enlaces, Dspace para el repositorio institucional e\_Buah, MetAL como metabuscador de los recursos-e, Gtbib-SOD para el préstamo interbibliotecario, i-Tiva para el envío de sms a los usuarios, bases de datos, web 2.0 (blogs, wikis, delicious, etc.), proyecto Enrichment (cubiertas e índices de libros), gestor de contenidos web, etc. A continuación se indican algunas actuaciones llevadas a cabo durante 2010.

- Revisión y actualización de SFX (gestor de enlaces) y MetAL (metabuscador) para la gestión de los recursos electrónicos.
- Revisión de las fichas de los recursos electrónicos accesibles en la web, que ofrecen información individualizada de cada uno de ellos.
- Estudio de los paquetes de libros-e y la visualización de las listas de esos títulos, siempre a través de la web.
- Gestión de la carga de paquetes de revistas electrónicas en el catálogo y gestión del acceso por Internet a revistas gratuitas.
- Estudio y análisis de la aplicación PRIMO para búsquedas desde un solo punto.
- La empresa SirsiDynix, propietaria del SIG Bibliotecaria Unicorn, ha impartido sesiones formativas de actualización y perfeccionamiento sobre dicho sistema al equipo de Automatización y Redes y a las Jefas de los Servicios Centrales de apoyo, responsables de los distintos módulos de Unicorn.

CONCEPTO	OBJETIVOS
- Sistema integrado de gestión: UNICORN	- Implementar el nuevo portal EPS de la última versión Symphony - Comprar EDIFACT para la gestión electrónica de las adquisiciones - Comprar el módulo Director's Station: herramienta para la gestión de datos
- Ordenadores para usuarios - Portátiles para el préstamo - Lectores de libros electrónicos - Periféricos y componentes	- Incrementar en 100 más el nº de PCs para los usuarios en todas las bibliotecas - Incrementar en 70 más los portátiles para el préstamo para todas las bibliotecas - Adquirir lectores de libros electrónicos para el préstamo - Incrementar el nº de periféricos en todas las bibliotecas
- Mantenimiento de los equipos - Mantenimiento de las infraestructuras de redes - Servidores	- Mantenimiento de los equipos y la reposición de los deteriorados y obsoletos - Actualizar las infraestructuras TIC en las bibliotecas que lo requieran - Ampliar o comprar servidores cuando se requiera por la puesta en marcha de nuevas aplicaciones
- Máquinas de auto-préstamo	- Dotar a 5 bibliotecas de máquinas de auto-préstamo
- Tecnología RFID	- Preparar el fondo bibliográfico con tecnología RFID - Sustituir anti-hurtos obsoletos por otros con tecnología RFID y comprar los equipos necesarios: lectores de etiquetas, dispositivo inalámbrico para la lectura
- Control de entradas	- Dotar a 3 bibliotecas de sistemas de control de entradas con tarjetero

Figura 4d.1 Objetivos Plan Tecnológico 2010-11 en Infraestructura y equipamientos

**Subcriterio 4e Gestión de la info. y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades****Información precisa y suficiente para usuarios y empleados. Gestión del conocimiento.****ENFOQUE**

El tipo de trabajo desarrollado por la BUAH y su modelo de gestión hacen difícilmente separables la gestión del conocimiento de la gestión de las tecnologías, por lo que lo expuesto en 4d es aplicable aquí, por ejemplo, la permanente alerta tecnológica y evaluación de los avances en las TIC's, que proporcionan el acceso a recursos, así como la gestión bibliotecaria, o las alianzas y consorcios en los que participa la Biblioteca, que propician espacios de intercambio y creatividad en aras de una mejor gestión y de mejores servicios.

Por otra parte, el mencionado Plan Tecnológico de la BUAH contiene una serie de actuaciones algunas de las cuales se centran en los sistemas que apoyan la gestión de la propia Biblioteca, por ejemplo *Infraestructura y equipamientos*, que incluye el Sistema integrado de gestión UNICORN, redes y servidores, y el cambio tecnológico en la gestión de la Biblioteca.

El conjunto de sistemas con que cuenta la BUAH proporciona los canales y fuentes de información y comunicación tanto externos (página web, blogs, etc.), como internos de uso y acceso a todos los niveles (Dirección y empleados, en función de sus necesidades y responsabilidades).

Los sistemas existentes contienen la información precisa y fiable, de acceso directo y elaborada y presentada de forma que facilite la gestión se optimice su eficacia y eficiencia, en respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, que se recogen y analizan a través de encuestas, informes, resultados de indicadores, entrevistas, buzón de sugerencias, contactos informales y los mencionados trabajos con alianzas y redes.

Actualmente la Biblioteca dispone de los sistemas de gestión y recursos de información digitales de los cuales se indican los más significativos en la figura 4e.1.

Programas de gestión y recursos digitales	Nombre
Sistema de gestión Bibliotecaria	Unicorn
Gestor Bibliográfico	Refworks
Gestor de vínculos (enlaces)	SFX
Metabuscadore	Metalib
Repositorio Institucional	DSpace
Biblioteca digital e-BUAH	
Web, web 2.0	
Administración electrónica	
Sistema de Gestión para el Préstamo Interbibliotecario	GTBIB-SOD
Sistema de envíos de SMS para el servicio préstamo	i-TIVA
Gestión de datos estadísticos	(Madroño)
Contenido i-Bistro/iLink (para el enriquecimiento de los registros del catálogo)	Enrichment

Figura 4e.1 Programas de gestión y recursos digitales de la BUAH

**Seguridad y protección de datos.** 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. Además, se controla rigurosamente el nivel de acceso del personal a los diversos archivos, especialmente los de datos personales.

**DESPLIEGUE**

La información y el conocimiento se gestionan mediante los mencionados sistemas de gestión integrados, según procedimientos específicos y respetando la normativa nacional e internacional. Se trabaja en constante colaboración con otras aplicaciones de la Universidad que garantizan la exactitud de los datos y su actualización sistemática.

La Biblioteca cuenta con un Manual de Procedimientos para la gestión del Servicio y su conocimiento. Además, los empleados tienen información sobre la gestión y la organización a través de otros medios, como son las Actas de la Comisión Técnica, de la Comisión de Biblioteca, del Consejo de Gobierno de la UAH, y la Intranet.

Como se ha dicho, parte de la innovación se orienta a mejorar la eficacia de los procesos y servicios, el sistema integrado de gestión SIGB, el control de fondos, la formación de usuarios, la difusión de servicios a través de la web y la comunicación interna y externa.

PROYECTOS EN MARCHA
Intranet: nuevo diseño
Procesos y procedimientos: desarrollo de aplicaciones
Materiales y recursos docentes y discentes: soporte tecnológico a su elaboración
Estadísticas: desarrollo de aplicaciones
Enrichment: enriquecimiento del Catálogo
Tecnología RFID, para la gestión de la colección y el control de seguridad
Grupo de Mejora Diseño de la página Web e intranet. Propuestas de mejora
Propuesta de gestión de la página Web de la Biblioteca
Biblioteca electrónica: integración de nuevos recursos.
Realización de las "Preguntas frecuentes".
Integración de información institucional de la Biblioteca.
Realización de perfiles Web para PDI y estudiantes.

Figura 4e.2 Proyectos en marcha y ejemplo de grupo de mejora

**EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO**

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, lo que da lugar a grupos de mejora específicos (por ejemplo, *Biblioteca digital; Organización de las colecciones; Guías temáticas; Reestructuración del proceso técnico; Diseño de la página web e intranet*).

Así mismo, se potencia el uso de "lecciones aprendidas" como sistema de consolidación del aprendizaje tanto externas a la BUAH, como las "Jornadas anuales de Buenas prácticas de Madroño" y Jornadas de REBIUN, teniendo en cuenta la experiencia de distintas bibliotecas de la UAH, compartiendo el conocimiento en beneficio mutuo. En la figura 4e.2 se indican ejemplos. En el subcriterio 4d también se aportan ejemplos de mejoras en tecnologías, muchos de ellos aplicables a la gestión del conocimiento.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med. de efic./ ref. a results.
<b>Normativa sobre derecho de autor y propiedad intelectual</b> aprobada en Consejo de Gobierno	Repositorio institucional	Nº Documentos depositados
La BUAH forma parte de <b>redes y tiene establecidos contactos externos sistemáticos</b> para identificar oportunidades de innovación lo que da lugar a constantes mejoras de medios y procesos.	REBIUN, Madroño, Ministerio de Cultura, Biblioteca Nacional, Vicerrectorado, Publicaciones, de la UAH, etc.	Proyectos, grupos de mejora y resultados asociados a los mismos
<b>La innovación aporta valor a los usuarios de los servicios</b> , por ejemplo en Nuevas funcionalidades y niveles de prestación, amplio acceso, comodidad y flexibilidad en la utilización de medios, puestos especiales, facilitación de la reproducción sin papel, poder almacenar y visualizar artículos y libros electrónicos en texto completo, gestión de las citas, facilidad para establecer alertas informativas, etc.	Todos los usuarios	Mejoras en los servicios y satisfacción de usuarios



## 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

### Principales grupos de clientes y los procesos que tienen relación con ellos

Como ya se ha explicado, los usuarios de la Biblioteca se clasifican en usuarios de pleno derecho y usuarios autorizados. Son usuarios de pleno derecho todas las personas que integran la comunidad universitaria: *Personal Docente e Investigador*, los *Estudiantes* y el *Personal de Administración y Servicios*. Son usuarios autorizados aquellas personas a quienes se les permita el uso de los servicios bibliotecarios en virtud de los convenios, conciertos y acuerdos suscritos o a título individual, siempre que la Biblioteca lo autorice.

En el Anexo, figura A.5.2 se incluye el inventario de los procesos de la BUAH. Los que tienen relación muy directa con los usuarios son los integrados en el área de servicios, como son: *Préstamo*, *Información bibliográfica*, *Consulta en sala*, *Formación de usuarios*, *Obtención de documentos* y *Uso de equipos e instalaciones*.

### Servicios de la Organización

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

#### PRÉSTAMOS

**Préstamo domiciliario, reservas y renovaciones online:** Como regla general todos los fondos bibliográficos son susceptibles de préstamo domiciliario.

**Préstamo interbibliotecario:** Permite conseguir documentos, originales o reproducciones, que no se encuentren en los fondos de la BUAH y proporcionar fondos propios a las Instituciones que los soliciten.

**Préstamo Intercampus:** Este servicio permite a nuestros usuarios la devolución de documentos en cualquier biblioteca y les acerca las obras de campus diferentes al suyo que soliciten en préstamo.

**Máquinas de Auto-préstamo:** En las máquinas de auto-préstamo se puede realizar el préstamo y la devolución de los libros de las salas de libre acceso de una manera más rápida, evitando esperar colas innecesarias.

#### OTROS SERVICIOS

**Servicio de acceso al documento:** Tiene como objetivo conseguir documentos, originales o reproducciones, que no se encuentren en los fondos de la BUAH y proporcionar fondos propios a las Instituciones que los soliciten.

**Adquisiciones de fondo bibliográfico:** Cualquier miembro de la Comunidad Universitaria puede sugerir la adquisición de fondo bibliográfico en cualquier soporte.

**Recursos electrónicos:** Se ofrece el acceso a una gran variedad de recursos electrónicos (bases de datos, revistas y libros electrónicos, tesis, patentes, recursos web...) a través de MetAL, SFX y otras herramientas de búsqueda.

**Espacios y equipamiento para la docencia y el aprendizaje:** Las salas de trabajo en grupo permiten utilizar los recursos, medios e infraestructuras de la Biblioteca para facilitar tareas de estudio e investigación.

**Reprografía:** En todas las bibliotecas existen máquinas fotocopiadoras que permiten la reproducción de documentos y, en algunas, máquinas lectoras-impresoras de microformas.

**Fotocopias de artículos de revistas:** Este servicio proporciona las fotocopias de los artículos de las publicaciones periódicas disponibles en las Bibliotecas de la UAH.

**Préstamo domiciliario PDI/INV/PAS en otras universidades e instituciones asociadas (*Pasaporte Madroño*)**

**Información a usuarios con discapacidad** sobre mejoras y servicios especiales que la Biblioteca ofrece para personas con discapacidad y estudio de sus propuestas.

**Acceso al catálogo (OPAC):** catálogo automatizado de la Biblioteca, **público y abierto**, por lo que puede consultarse desde cualquier ordenador conectado a Internet.

#### Ayuda y formación:

- Accesos a los recursos de información
- Acceso a e-Buah
- Acceso a base de datos de citas y Factor impacto
- Servicio de formación a usuarios

### Normas de certificación o de reconocimiento externo a la gestión de procesos y cómo se establecen los objetivos

La Biblioteca desde hace años trabaja con objetivos bien definidos encaminados a la gestión de la calidad total, adecuándose a los esquemas propuestos por el Modelo EFQM, y rigiéndose por los siguientes principios:

- Centrarse en la satisfacción del usuario
- Organizar el trabajo como un proceso
- Medir los resultados
- Fomentar una cultura de mejora continua
- Utilizar técnicas de gestión de la calidad para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y del sistema

Los objetivos se establecen para apoyar el aprendizaje, la docencia, la investigación y la formación continua y contribuir al cumplimiento de la misión y la visión de la Universidad y de la Biblioteca en su conjunto.

La política bibliotecaria y los objetivos se establecen en los correspondientes órganos de gobierno, con participación de los diversos colectivos. Se realiza en cada ciclo de acuerdo a como se describe en el Criterio 2, especialmente en el subcriterio 2d.

El **Plan Estratégico 2008-2011** es el vigente y se despliega en *Objetivos Estratégicos*, y *Objetivos operacionales*, según muestran las figuras A.2.1 y A.2.2 del Anexo. Cada año, en función de la nueva situación y de la consecución de dichos objetivos, se deciden y presentan los nuevos objetivos operacionales y se hace un seguimiento de su consecución.

Además, como se indica en 2d, se contempla la comparación con otras organizaciones y las conclusiones se tienen en cuenta en cada ciclo operacional, de acuerdo con los resultados de los indicadores publicados en las estadísticas de REBIUN y Madroño.

### Diseño, gestión y mejora de los procesos

#### ENFOQUE

En el año 2005 la BUAH inició un proceso de elaboración del Mapa de procesos y del “Manual de Procedimientos Administrativos”, dentro de un proyecto liderado por la Gerencia de la UAH. Los objetivos se centraron en: *identificar y escribir los procedimientos con sus flujogramas, aplicables al ámbito de la Biblioteca, que el sistema fuera útil al propio personal y los usuarios, y que el sistema ayudase a establecer una metodología sistemática y sencilla que facilitase las acciones de mejora de la organización.*

El proyecto, liderado por la Dirección de la Biblioteca y con la participación de todo el personal bibliotecario se desarrolló en varias fases, culminando en el 2006 con la publicación del mencionado Manual.

Desde ese momento hasta el presente, el sistema ha estado sometido a **seguimiento y mejora** en función del grado en que cumplía con los objetivos mencionados, en base a los estándares de calidad propuestos por las normas ISO y en especial como medio de gestión sugerido por el Modelo EFQM, habiéndose revisado en 2009 y reestructurado y mejorado en 2010 - 2011.

Actualmente, la BUAH cuenta con un Sistema de gestión por procesos, cuyo Mapa e inventario se incluyen en el Anexo, Figs. A.5.1, A.5.2.

Los procesos están claramente identificados, definidos, documentados y desarrollados, como lo están las funciones del **propietario responsable**. Se han realizado las fichas de identificación de los siguientes macroprocesos y sus respectivos procesos: *Gestión de la colección; Servicios al usuario; Difusión y marketing; Tecnologías de la información y comunicación; Gestión de infraestructura bibliotecaria; Gestión de recursos humanos y económicos; Organización y funcionamiento, y Documentación.*

Así mismo, se identifican y definen los **límites y las interrelaciones**, tanto internas como con otros procesos, incluso cuando las actividades sobrepasan los límites de la BUAH y se involucran interlocutores externos: *usuarios fruto de acuerdos de la UAH, pasaporte Madroño, relación con proveedores y otros grupos de interés relevantes.* En todos estos casos, como se ha visto en 4a, se mantienen acuerdos y una estrecha colaboración, destinados a facilitar las interfases con los procesos y sistemas propios.

En todos los procedimientos se definen: *objetivos, indicadores, alcance, responsabilidades, etc.*, incardinados con el Plan Estratégico.

La BUAH trabaja orientando su estrategia a proyectos de innovación y/o mejora, potencia el trabajo en equipo y la formación de su personal como herramienta clave de innovación y mejora. Se documentan y comunican a todos los grupos de interés las labores y avances de los equipos y los cambios introducidos en los procesos, a través de los canales existentes.

Así mismo, se comprueba la efectividad de los nuevos procesos y de los cambios realizados, analizando el nivel de consecución de los resultados de mejora previstos. Además, se diseñan estrategias para conseguir el rendimiento total de los mismos y se establecen las medidas correctivas o preventivas necesarias ante las posibles nuevas circunstancias o cambios a tener en cuenta.

En el subcriterio 3c se explican los sistemas de participación, y muy fundamentalmente la implicación activa del personal en todos los procesos de mejora, que se desarrollan en función de la identificación de las oportunidades y prioridades, fundamentadas en el análisis de la información interna (*sugerencias, análisis de resultados y causas, análisis de rendimiento, trabajo en equipos*) y de la externa (*de los usuarios, los proveedores, las publicaciones profesionales, las nuevas ofertas, etc.*), en una alerta constante.

Así mismo, en las jornadas sobre buenas prácticas organizadas por el consorcio Madroño, Grupos de trabajo REBIUN y otras actividades, como el desarrollo de numerosos proyectos consorciados, se identifican las mejores prácticas de otras organizaciones, con el objetivo de analizarlas y adaptarlas en lo que puedan contribuir a mejorar el rendimiento de nuestros procesos y servicios. En la Figura 3b.1 del subcriterio 3b, se indican ejemplos de participación del personal de la BUAH en eventos externos que van mucho más allá de la mera formación.

#### DESPLIEGUE

En la elaboración y mejora de los procesos del sistema, ha participado y participa todo el personal. La documentación se difunde a través de la web. Los procedimientos abarcan todas las actividades de gestión de la Biblioteca y están orientados a la calidad y la mejora continua. Cada procedimiento tiene el siguiente diseño: *Objeto, Alcance, Proceso, Documentación de referencia, Responsabilidades y Anexos: Diagrama de flujo.* Son de aplicación por todo el personal y a todos los servicios, según aplique, en las distintas secciones y servicios, con la supervisión de las personas responsables. El alcance del sistema afecta a toda la actividad bibliotecaria: *unidades de gestión y servicios.* Existen un total de 70 procedimientos repartidos en 11 procesos clave y 12 procesos de apoyo.

#### EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La eficacia y logros del sistema se evalúan en las reuniones de revisión del Plan Estratégico, en la Comisión Técnica, reuniones de Servicios, reuniones técnicas y las actividades de los grupos de mejora. El sistema de gestión de procesos se revisa y adapta a las nuevas realidades, servicios, tecnología, exigencias del entorno, y continuos cambios y avances que ocurren en todas las Bibliotecas Universitarias y en la BUAH, teniendo en cuenta además la comparación con otras organizaciones de referencia.

Ya se ha mencionado en el “enfoque” la dinámica de mejora a que se ha sometido el sistema desde su creación. La programación de las acciones anuales del Plan Estratégico, incluye la mejora de procedimientos ya existentes o la puesta en marcha de nuevos procedimientos.

**Ejemplos de mejoras** llevadas a cabo por Grupos de mejora en el ciclo del Plan estratégico anterior:

Procedimiento para el mantenimiento de equipos informáticos, herramientas para la gestión del metabuscador MetAL, aplicación a e\_Buah de los acuerdos establecidos en el Proyecto e-Ciencia y las directrices DRIVER, actualización de e\_Buah, mejorar y actualizar la interfaz del repositorio institucional, adaptación de la página web a las pautas de edición de los Servicios Informáticos, revisión de los criterios existentes relacionados con la política de colecciones, elaboración de las guías temáticas, proceso de Préstamo de portátiles, Servicio I-Tiva (envío de SMS)...

Otros tipos de actuaciones se derivan de los comentarios recibidos de los usuarios en la encuestas y sugerencias, por ejemplo, compra de libros, revistas y b. de datos (*Proceso Gestión de la colección*); Cursos de formación (*Mejora Oferta formativa*); Mejora de la web (*Procesos TIC*); Medios audiovisuales (TIC), Mejora de instalaciones (*Procesos Infraestructura*); Folletos informativos (*Difusión y marketing*), etc.

En el presente Plan Estratégico 2008-2011 también se han incluido acciones de mejora, muchas de las cuales ya se han acometido a través de los Grupos de mejora. Son muy numerosos para exponerlos aquí.

En la figura 3c.1 del subcriterio 3c, se mencionan como ejemplos las áreas de mejora y grupos de mejora de 2010 y los surgidos de la Autoevaluación EFQM en 2011. Las Figuras A.5.3 y A.5.4 del Anexo proporcionan más información sobre mejoras en la BUAH.

## Subcriterio 5B

## Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes

## Mejora e innovación al servicio de los usuarios

## ENFOQUE

La BUAH tiene desarrollados e implantados una amplia serie de **medios para captar y analizar informaciones** de todos los grupos de interés relevantes, y muy especialmente alumnos y PDI, lo que le permite identificar nuevos servicios y mejoras en la prestación de los existentes, e incluso anticiparse a las expectativas de los usuarios. Los tipos de acciones que se realizan o informaciones que se obtienen son: *información bibliográfica, solicitud de bibliografía básica, sugerencias de compra, solicitud de curso de formación, acceso a documentos, contacto con bibliotecarios especializados, evaluación de recursos electrónicos, necesidades formativas para el PDI, Opine (pág. web), base de datos de quejas y sugerencias, encuestas de satisfacción, e-mail, blogs, cartas, etc.* Existen formularios normalizados o direcciones de correo establecidas para la recogida de información que ayudan a garantizar una rápida respuesta de la BUAH a los distintos colectivos.

A estas fuentes de información añadimos la propia creatividad de los empleados, canalizada a través de los grupos de mejora internos y el intercambio de información clave y esfuerzo colectivo en colaboración con otras bibliotecas universitarias.

Así mismo, el análisis de las tecnologías emergentes (TIC's e infraestructuras), informaciones en la web, demostraciones y presentaciones de productos y su posible impacto en la mejora de los servicios, así como las relaciones con los proveedores y partners especializados, constituyen una continua aportación de ideas y oportunidades de innovación. Todos estos sistemas están descritos en otros subcriterios específicos, por lo que sería redundante volver a hacerlo aquí. En varios subcriterios (p. ej. 3c, 4c, 4d, 4e) se desarrollan enfoques relativos a creatividad, implicación en el desarrollo de nuevos productos e incorporación de NNTT. El proceso de desarrollo, implantación y seguimiento de los **servicios de la BUAH** (ver Información general de este criterio) contempla distintas fases en su ciclo de vida desde su concepción: *estudio, viabilidad, diseño, desarrollo, puesta en el marcha y difusión, mantenimiento y retirada o mejora continua* según sea el caso. Los servicios se conciben y diseñan para la comunidad universitaria atendiendo a las particularidades de los usuarios y de sus segmentos.

## DESPLIEGUE

La puesta en marcha de nuevos productos y servicios está condicionada a: *la demanda de los usuarios recogida a través de los diferentes canales de comunicación, la política y estrategia de la Institución, transmitida a través de los órganos de gobierno, las directrices emanadas de otras instituciones, los convenios y acuerdos de colaboración, y los recursos disponibles.* Una vez tomada la decisión, se planifica el nuevo producto o servicio teniendo en cuenta: *sus fines y objetivos; aspectos económicos, materiales y de personal, y las fases de implantación.* Se diseña su normativa y procedimientos de gestión y, normalmente, se empieza por una **experiencia piloto**, que sirve para la evaluación de lo implantado y la extensión posterior a otros puntos de servicio. Los nuevos productos y servicios normalmente se distribuyen por segmentos de usuarios o por bibliotecas, procurando buscar siempre un equilibrio para atender equitativamente las necesidades. Esta dinámica de captación de necesidades, análisis de información, creación y mejora de servicios y actividades de prestación de los mismos, está **absolutamente sistematizada y procedimentada**, e implica a todos los usuarios, a través de los mecanismos de contacto y a todos los empleados de la BUAH.

## EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La evaluación y en muchos casos la anticipación respecto a la aplicación de NNTT para sus productos y servicios es una constante, y una necesidad para su propia existencia en la realidad social y entorno real de la BUAH como un CRAI, siendo un servicio estratégico en el EEES.

Los medios utilizados para identificar y anticipar nuevos servicios, indicados en el enfoque, sirven para evaluar las características y funciones más importantes y si responden a las exigencias. El Plan Tecnológico 2010-2011 plantea una previsión para **dos años** dado el ritmo de cambio de la tecnología y el Plan de Inversiones anual contempla mejoras en el mantenimiento de las instalaciones, equipos e infraestructuras.

En la fig. 5b.1 se indican ejemplos de nuevos productos y servicios. En los subcriterios 4c, 4d y 4e se ponen múltiples ejemplos de mejoras en infraestructuras, tecnologías y facilidades para los usuarios, y como parte del Plan Tecnológico ya mencionado (ref.: figs. 4d.1, 4e.2).

Los beneficios para los usuarios son muy amplios. Citamos como ejemplos: *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 con créditos, conocimientos, uso y ventajas sobre las novedades, poder almacenar y visualizar artículos y libros electrónicos en texto completo, ahorro de papel, gestión de las citas, facilidad para establecer sus alertas informativas, ampliación de horario, etc.*

Productos nuevos
- Biblioteca digital e-BUAH: repositorio institucional
- Digitalización de la colección de fotografías (donación de la Embajada de EEUU)
- Portal de revistas en e-BUAH
- Digitalización de fondo antiguo
- Proyecto Enrichment Español (2006-). Escaneado de portadas e índices de libros para su visualización en el catálogo.
- Compra de Scifinder (Chemical Abstracts)
- Compra de E-excellence (Humanidades)
- Compra de e-Libro
- Acceso electr. a 50.551 monografías, 19.287 revistas y 68 BBDD
- Catalogación de la colección de la "Sociedad de Condueños"
- Incorporación Colección González Robles. Más de 3500 piezas.
- En 2011 se han incorporado un amplio número de novedades en Recursos Electrónicos
Servicios nuevos
- Servicios para personas con discapacidad
- Evaluación de la investigación: citas e impacto
- Guías temáticas
- Página web sobre Propiedad Intelectual y Derechos de Autor
- Préstamo de portátiles
- Préstamo de lectores de libros electrónicos "e-book"
- I-Tiva: envío de SMS a los alumnos (gestión del préstamo)
- Desarrollo de la Admón. Electrónica: formularios
- Unicorn: IBistro (OPAC)
- SFX: gestor de enlaces
- Metalib: metabuscador Metalib
- Módulo Refshare del gestor Refworks
- Nuevas herramientas 2.0 en la web de la Biblioteca
- Wiki de recursos de Internet
- Blog SinDudas, blog DeCine
- OPINE: gestión de quejas y sugerencias
- Presencia en redes sociales
- Maleta Viajera (PI a través de Madroño)
- Pasaporte Madroño (préstamo a PDI y otros)

Figura 5b.1 Nuevos productos y servicios en los últimos años

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med efíc./ ref a results.
<b>Formación de usuarios:</b> Se desarrollan cursos virtuales y presenciales que ofertan créditos de libre configuración, realizados por personas de distintos centros de la BUAH	Todos los usuarios	Número de cursos, asistentes, satisfacción.
<b>Incidencia, uso y ciclo de vida.</b> La BUAH se preocupa de la incidencia y uso de sus servicios por ello realiza mediciones sistemáticas de la mayoría de ellos, para mantenerlos actualizados o cambiarlos parcial o totalmente, o incluso cerrarlos. Ejemplos: evaluación de publicaciones periódicas, uso de recursos (impresos y electrónicos), estadísticas de uso de los blogs, etc. El <b>ciclo de vida</b> 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, de alumnos, investigadores, incluso ciudadanos, lo que evidentemente tiene un impacto sobre la <b>sostenibilidad económica, social, y la ambiental</b> en lo que se refiere a nuevas tecnologías para ahorro de recursos.	Todos los servicios y G.I. implicados	Resultados relativos a servicios (6), resultados clave (9) y sociedad (8).

### Promoción de productos y servicios. Compromiso: Carta de Servicios.

#### ENFOQUE

##### Información y difusión eficaz de productos y servicios

El **Plan de Comunicación y Marketing** de la BUAH establece una estrategia de gestión de la comunicación, interna y externa, en función de los grupos de interés utilizando canales tanto verticales como horizontales para comunicar su misión y estrategia. Los distintos grupos de interés están identificados y segmentados, y se desarrollan estrategias de marketing para promocionar los productos y servicios entre la distinta tipología de usuario de la comunidad universitaria. La eficacia tiene mucho que ver con el grado en que se tienen en cuenta de forma diferenciada, los perfiles de alumnos y el del PDI con prestación de Productos y Servicios distintos, lo que la BUAH cuida especialmente.

Se utilizan vías específicas de información y comunicación en función de los medios más adecuados a usuarios y usos: *listas de distribución por Centros/Facultades, por Departamento, Delegaciones de alumnos, folletos y cartelería diversa, envío de noticias a los blogs de las delegaciones de alumnos, noticias y novedades a los profesores, etc.*

A través de éstos, se informa a los usuarios sobre *planes, novedades, recursos, servicios, tecnología, novedades web, nuevas adquisiciones, preguntas más frecuentes, jornadas, congresos, etc.*

La figura 5c.1 resume los canales externos e internos de información y difusión normalmente utilizados, como se ve, muy amplios y variados. A esto se pueden añadir los recursos de proveedores de servicios que adquiere la biblioteca, sobre todo aquellos que pueden ser considerados de mayor utilidad para la comunidad universitaria, por ejemplo el "blog de formación en línea proporcionada por los proveedores".

Así mismo, 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 vías de información, como de difusión y promoción de la BUAH.

**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.). En cuanto a la estructura, la BUAH se adecúa a las necesidades del servicio y de los usuarios, así como de la sociedad, siempre usuaria potencial de los servicios de la misma. Como se explica en 2d, las Bibliotecas están distribuidas de acuerdo con las localizaciones de las diversas materias de la UAH, e integradas en sus campus. Actualmente está en marcha su adaptación a los requisitos propuestos en el Espacio Europeo de Educación Superior en que el modelo de Biblioteca se concibe como un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

#### DESPLIEGUE

El conjunto de herramientas y canales de difusión para sus productos y servicios implica a todos los empleados de la BUAH dedicados a estas labores, en todas las Bibliotecas y en la Universidad.

Como se ve en la figura 5c.1 y ya se ha comentado, el conjunto de medios y contenidos está continuamente poniéndose al día y es accesible a todos los usuarios y usuarios potenciales. Todos los procesos del Sistema de Gestión tienen que ver con los servicios, de una forma directa o indirecta, y están sometidos al seguimiento y mejora como se ha explicado en 5a.

Algunos comentarios sobre lo más relevante:

**Carta de Servicios:** Es un documento de compromiso de la Biblioteca con los usuarios que recoge compromisos de calidad concretos en los servicios que ofrece, con indicadores de calidad que anualmente medirán su grado de cumplimiento.

**Guías de Servicios:** Existe una Guía de la BUAH general y guías de las diferentes bibliotecas. Todas mantienen el mismo formato e informan de las características específicas de cada una y los servicios que prestan. Además, se dispone de numerosas guías individualizadas por servicios (préstamo, reservas, acceso al documento, "Pasaporte Madroño", consultas bibliográficas, guías temáticas, guías de bases de datos, formación de usuarios, etc.). **Formación de usuarios:** Sesiones de carácter general y especializadas para proporcionar a los miembros de la comunidad universitaria información sobre la BUAH, sus servicios, instalaciones y la distribución de las colecciones, y facilitar la localización y utilización de los fondos bibliográficos, el acceso a los recursos de información y el aprendizaje continuo. Las actividades más corrientes son: *presentaciones a los alumnos de 1er curso; visitas guiadas; cursos básicos y cursos especializados, jornadas, conferencias, y eventos varios.*

#### EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

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 de los servicios, los indicadores del Cuadro de Mando y los resultados clave (clientes, personas, sociedad y estratégicos), permiten analizar el grado en que se conocen y utilizan los servicios de la BUAH y su adecuación a las necesidades.

El Plan de Comunicación y Marketing es un buen ejemplo de mejora, como lo son muchos de los aspectos con que ahora se cuenta para la información y difusión, ya expuestos en "enfoque".

Uno de los recursos con los que cuenta la BUAH, que muestra de forma más transparente sus productos, servicios y recursos y consideramos una de las formas más eficaces de difundir y dar a conocer éstos, es su página web, la cual está en constante revisión, a través de la creación de grupos de trabajo para mejorar, incrementar y crear nueva información en la misma.

#### CANALES EXTERNOS

- Web institucional
- Agenda (web de la UAH)
- UAH.esNoticia, diario digital de la UAH
- Redes sociales
- Centro de información
- Carta de servicios
- Guía de Servicios
- Carteles y folletos, catálogos de productos

#### CANALES INTERNOS

- Mi Portal (web de la BUAH)
- Comunic@, para la difusión de información
- Intranet
- Plan de comunicación y marketing 2007/2011
- Noticias de la Biblioteca
- Plan y cursos de formación de usuarios
- Noticias de Automatización
- Realización de demos de nuevos recursos
- Blogs de productos y cursos de proveedores
- Comunicaciones: mail, y tel. móvil (Servicio I-TIVA)
- Citas culturales
- Pantallas electrónicas

Figura 5c.1 Medios y mecanismos de información

### Prestación de los servicios. La “experiencia cliente”

#### ENFOQUE

**Prestación de los servicios. Herramientas, conocimientos, y delegación.** La prestación de los servicios se realiza de acuerdo con los procedimientos establecidos, a través de los medios y las guías que la BUAH pone a disposición de sus usuarios: un amplio horario, que se extiende incluso a festivos y horario nocturno, recursos de información electrónicos accesibles desde cualquiera de las Bibliotecas, e incluso desde el domicilio de los miembros de la comunidad universitaria, y un repositorio cuya información se encuentra en abierto siempre a cualquier persona que desee consultarlo, más allá de la comunidad educativa.

En los subcriterios 4d, 4e y 5b se han desarrollado los medios técnicos, de información y las características de los servicios, que son las bases soportes para toda su prestación por medios remotos.

Naturalmente, a esto hay que añadir la labor directa en las Bibliotecas donde los profesionales de la BUAH atienden y asesoran a sus usuarios personalmente, así como las labores de promoción, Jornadas de Recepción del Estudiante, cursos de formación, que se orientan a que los usuarios conozcan lo que se les ofrece.

Los profesionales de la Biblioteca tienen los **conocimientos, competencias y formación** necesarios para desempeñar su labor cara al usuario como se ha desarrollado en 3b. Conocen perfectamente los productos y servicios, así como las facilidades de que ellos disponen y las de utilización por los usuarios, que proporcionan las herramientas avanzadas con que cuenta la BUAH.

La asunción de funciones y responsabilidades está totalmente definida y arraigada en la cultura de la BUAH. Como se indicó en 3b, existe un Manual de Funciones con los perfiles de cada puesto de trabajo, como documento de trabajo a nivel institucional y la delegación de responsabilidades se efectúa desde la dirección hacia los responsables de las bibliotecas, y hasta los profesionales en cada puesto de trabajo. La sistematización en la toma de estadísticas de todo tipo proporciona instrumentos y evidencias para ver el rendimiento y las cargas de trabajo del personal, sirviendo en la toma de decisiones para equilibrar las dedicaciones en la BUAH.

En la Figura A.5.5 del Anexo se indican algunos detalles sobre la prestación de los servicios. En función de lo expuesto, la “experiencia cliente” tiene una vertiente presencial y una remota.

La experiencia comienza en el primer contacto sea presencial o a través de los medios, y continúa con la prestación del servicio, la medición de la calidad del mismo y con el análisis de la información recibida desde los usuarios (quejas, sugerencias, percepciones, ref. 5e).

La “experiencia cliente” no tiene un final identificado, ya que los alumnos pueden seguir siendo usuarios posteriormente a la finalización de sus estudios. A través de todos estos contactos y medios es como la BUAH presta sus servicios, conoce el grado en que responde a las expectativas de sus usuarios y el nivel de cumplimiento de sus compromisos.

**Normativa.** 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 mencionada Figura A.5.5 del Anexo.

#### DESPLIEGUE

La prestación de los servicios constituye el núcleo más importante dentro de los procesos de la BUAH, incluyendo el desarrollo, adquisición, implantación y gestión de los medios para su realización. Todos estos procesos clave están totalmente desarrollados en procedimientos y, como se ha dicho, en su mayoría se presentan en forma de Guías de utilización integradas en los medios de acceso y a disposición de los usuarios. Otro proceso asociado a la prestación de los servicios es la gestión de la colección, que contiene los procedimientos para la adquisición de los recursos, respondiendo en muchos casos a las sugerencias de compra de los profesores e investigadores y otros usuarios, y de acuerdo con la legislación financiera y presupuestaria del sector público.

En cuanto al personal, todos los profesionales cuentan con los recursos técnicos y de información, que están disponibles en los sistemas y en las distintas Bibliotecas de la BUAH. En la mencionada Figura A.5.5 del Anexo se indican los detalles sobre usuarios y otros aspectos operativos que, como se ve, están completamente definidos, estructurados e implantados.

#### EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

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.

La “experiencia cliente” proporciona resultados de percepción a través de las encuestas, los sistemas de sugerencias y otros que provienen de los diversos tipos de contacto con los usuarios (ref. 5e). Esta información se utiliza para la mejora de los productos y servicios, de la cual se ponen ejemplos en varios subcriterios y en las figuras A.5.3 y A.5.4 del Anexo, y 3c.1 del subcriterio 3c.

A esto se añade la sistemática de gestión y mejora de los procesos, explicada en 5a, y las comparaciones con referencias externas, de las cuales se habla en 1c, 2b y 4a, y se amplía información en la Figura A.3.2 del Anexo. El conjunto de informaciones existente se analiza atendiendo a las correlaciones existentes entre rendimiento, percepción y calidad de los procesos, para reforzar los aspectos que se consideren oportunos en los procesos de prestación de los servicios.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med. efic./ ref. a result.
<b>Gestión del impacto ambiental de productos y servicios.</b> Los productos y servicios de la BUAH y sus operaciones de prestación de los mismos no generan residuos peligrosos. La Biblioteca en los últimos años ha desarrollado proyectos para ampliar su colección en formato electrónico, digitalización, 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).	Todos los servicios, todos los centros	Ahorro de papel
<b>La BUAH implica a su personal, clientes, partners y proveedores</b> en la optimización de la eficacia y eficiencia de los procesos de prestación de los servicios, a través de las actividades descritas en el “enfoque”, en “evaluación” y en otros subcriterios: <i>sugerencias, grupos de trabajo, encuestas, resultados de uso de los servicios, actividades con partners externos, nuevas adquisiciones, tecnologías, etc.</i>	Todos los servicios, todos los grupos de interés	Indicadores y resultados relativos a calidad de servicio, percepciones y mejoras en los procesos

## Respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios. Atención y comunicación.

### ENFOQUE

**Los usuarios de los servicios. Canales de comunicación y atención.** Los principales grupos de usuarios ya se han descrito en la Información General de este Criterio. La BUAH establece estrategias, planifica y gestiona sus actuaciones que recoge en su Plan Estratégico, y en su Plan de Comunicación y Marketing, con la perspectiva no sólo de dar respuesta al día a día de las necesidades del usuario, sino con una visión y perspectiva de satisfacer sus necesidades a largo plazo. Estas estrategias de gestión en lo relativo a la comunicación, interna y externa, facilitan la recogida de información en función de los grupos de usuarios.

La BUAH posee una amplia variedad de canales de comunicación, muchos de los cuales están integrados en los propios procesos de los servicios, y se implica activamente para dar respuesta a la distinta tipología de usuarios aprovechando toda la información disponible, que provenga tanto los canales formales como los informales (verbales, correo electrónico, escritos y otra documentación sobre la opinión de los usuarios). En la figura 5e.1 se enumeran los canales más relevantes.

A lo anterior añadimos que el contacto directo con los profesores y alumnos proporciona un "feedback" constante que siempre es tenido en cuenta, en función de los recursos disponibles. Este conjunto de actividades y medios permite mantener un contacto continuo con 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.

**Anticipación.** En el Criterio 2 se expuso cómo la BUAH analiza el entorno externo, se compara con otras Bibliotecas, y responde a los cambios legislativos y los del entorno cercano a la educación superior o la propia universidad, orientándose a la anticipación en la respuesta a las necesidades y expectativas de todo tipo (por ejemplo, la adaptación del modelo de Biblioteca a las nuevas necesidades del EEES y del EEI: nuevos espacios y servicios, nuevas tecnologías, nueva organización y nuevas funciones del personal).

**Asesoramiento sobre uso responsable.** Como se ha explicado, la BUAH pone a disposición de sus usuarios una serie de Guías y Normas, para asegurar el buen uso de los recursos. Los más relevantes son: *Reglamento de la BUAH, normativa de préstamo, licencia para depositar en e\_Buah y autoarchivar un documentos en el repositorio, normativa de préstamo y utilización temporal de recursos no bibliográficos de apoyo a la docencia y el aprendizaje, normas de uso de las Salas de trabajo en grupo, carteles y campañas acerca del buen uso de los bienes de la BUAH.* 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 que utilizan, p.ej., uso de los servicios de préstamo o las políticas sobre reproducción de documentos. Este asesoramiento contribuye al mejor aprovechamiento de las funcionalidades de los medios y se apoya con tutoriales y videotutoriales de ayuda accesibles en la web (AlfaBUAH, Estrategias de búsqueda y recuperación de la información, Fuentes de información, Libros electrónicos, MeTAL, SFX, etc.).

### DESPLIEGUE

Todos los canales de comunicación, internos y externos, están disponibles para todos los usuarios, con distinto nivel de privilegios, a través de la cuenta de usuario que proporciona la Universidad. Los canales, sean parte de procesos de servicios, sean específicos o informales, se gestionan según está establecido y se da respuesta a todas las demandas sin excepción. La Dirección de la BUAH y los responsables de las Bibliotecas y servicios de gestión, gestionan las diversas clases de comunicaciones que se reciben. La BUAH está comprometida a emprender las acciones de mejora, preventivas o correctivas, estando establecido en su "Carta de Servicios" el compromiso de rápida respuesta.

Se dispone de procedimientos y hábitos de 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: *blog De Cine, blog Sin Dudas, BBDD, guías temáticas, etc.* También las reuniones formales e informales proporcionan una valiosa información sobre las percepciones y expectativas de los usuarios.

Además, se gestionan acuerdos de nivel de servicio tanto en las reuniones de servicios (Jefas de Biblioteca con la Subdirección), como reuniones con las distintas jefaturas técnicas (automatización, proceso, circulación, adquisiciones, préstamo interbibliotecario) y en la Comisión Técnica de Biblioteca (Dirección, Subdirección, jefaturas técnicas y de biblioteca), además de las alianzas con profesores, alumnos, decanatos, delegaciones de alumnos para aumentar los niveles de comunicación, la transparencia y la confianza mutua.

### EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

El Servicio de BUAH es uno de los mejor valorados por los usuarios en las encuestas realizadas por la UAH a la comunidad universitaria. Se establecen acciones de mejora para aumentar los niveles de satisfacción,

fidelidad y recomendación de los usuarios, tanto en cada Biblioteca de Facultad/Centro, como en servicios especializados, y a nivel de la Biblioteca en su conjunto.

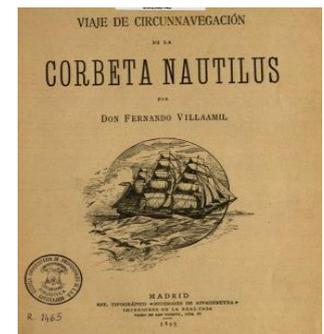
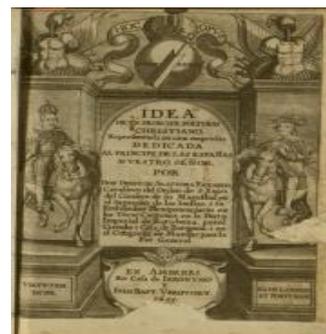
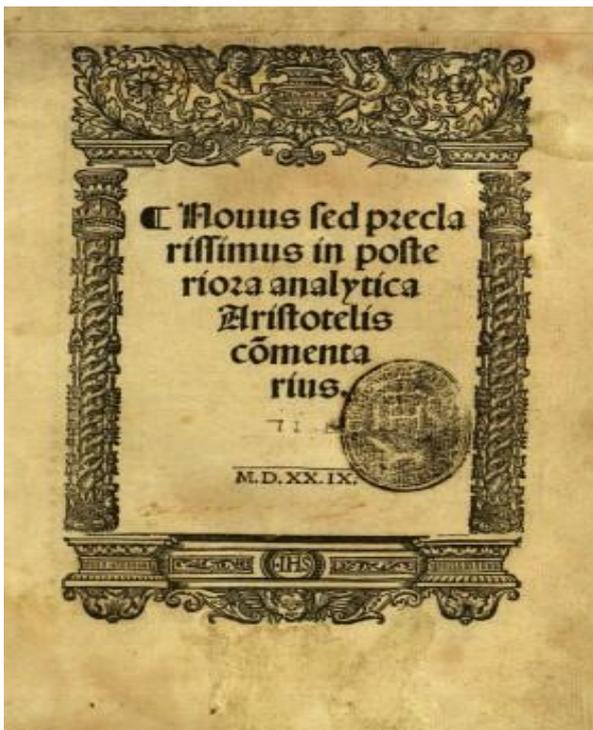
En general podríamos afirmar que la BUAH tiene una filosofía de mejora continua implantada entre su personal, sobre todo por querer ofrecer en cada momento un servicio de la mayor calidad posible. En función de los comentarios y valoraciones se han realizado mejoras, según se indica en la tabla adjunta. También en los subcriterios 4d, 4e y en 5a, se proporcionan múltiples ejemplos de mejora. Por último, subrayamos que, como ya se ha indicado, la página web dispone del blog "Sin dudas", donde los bibliotecarios contestan a preguntas sobre colecciones, aplicaciones, consultas bibliográficas, etc. lo que también permite hacer una evaluación continua de las necesidades de los usuarios y actuar en consecuencia.

- Sistema de Quejas y sugerencias
- Blog **SinDudas**; Opine: sugerencias, felicitaciones, etc.
- Procesos de servicio. Solicitud de bibliografías y materiales
- Órganos de gobierno. Defensor Universitario.
- Comisión de la Biblioteca
- Solicitudes de Asociación antiguos alumnos
- Solicitudes de Delegaciones de alumnos.
- Reuniones formales
- Encuestas de satisfacción de usuarios
- Encuesta al PDI para el Plan estratégico
- Encuesta a usuarios con discapacidad
- Sistema de quejas, reclamaciones y sugerencias
- Encuestas de evaluación Cursos de formación a usuarios
- Tabla de indicadores de rendimiento.
- Formación de usuarios.
- Correo electrónico
- Teléfono, conversaciones informales.

Figura 5e.1 Canales de comunicación con usuarios



Encuestas realizadas	Actividades de mejora
Encuesta de Satisfacción de Usuarios (2003)	Mejoras en 31 áreas de la gestión bibliotecaria
Encuesta al PDI para el Plan Estratégico (2007)	55 mejoras en 5 áreas
Encuesta a usuarios con discapacidad (2007)	Equipamiento adecuado y privilegios especiales
Encuesta a usuarios (2011)	24 acciones identificadas



## 6-9 RESULTADOS

### Ámbito y relevancia de los resultados presentados

La BUAH viene obteniendo unos resultados sostenibles en su gestión avalados por el alto conocimiento de la misma y el uso continuado de sus servicios por parte de la comunidad universitaria. Además, tiene una importante proyección hacia el exterior con la firma de numerosos acuerdos de colaboración con otras entidades. Dispone de resultados que abarcan amplios ciclos reflejados en el cuadro de mandos y en los indicadores de calidad, en comparativa con otros servicios e instituciones. El nivel de satisfacción de los usuarios y el personal se detecta a través de las encuestas de satisfacción realizadas al PDI; la encuesta a los estudiantes; la encuesta a las personas con discapacidad; las encuestas al PAS sobre el clima laboral y la participación en el análisis DAFO para el diseño del Plan Estratégico.

El ámbito cubre todos los aspectos clave de la Biblioteca (ver figura 2b.1 en el subcriterio 2b).

**Integridad:** los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos.

**Oportunidad:** están disponibles para quien los necesita y en el momento en que los necesita. Existe una puesta al día sistemática dentro de plazos establecidos, de acuerdo con las necesidades de los usuarios.

**Segmentación:** Los datos se calculan y analizan totalmente segmentados lo cual es clave para la toma de acciones específicas. Todos los resultados se segmentan atendiendo a criterios muy amplios, de los cuales ponemos algunos ejemplos

- Clientes- usuarios: *por tipo de clientes-usuarios (Alumnos de primer ciclo, segundo ciclo, tercer ciclo, PAS, Usuarios externos), por centro (Biblioteca), por tipo de servicio y por tipo de documentación utilizada, tipos de recursos, medios de acceso, cursos (con o sin créditos, presencial, virtual), por características de los servicios (preguntas de las encuestas, 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: la actividad de las distintas secciones centrales
- Instituciones con las que se colabora: Rebiun y Madroño

### Tendencias generales en los resultados. Objetivos. Comparaciones

Los resultados de la BUAH muestran en general buenos niveles y tendencias, de acuerdo con los objetivos estratégicos y metas establecidas. Algunas valoraciones en parámetros clave se sitúan en niveles del 90%, incluso 100% de satisfacción (por ejemplo, usuarios con discapacidad), muestran una tendencia positiva año a año (consultas a la web de la BUAH, servicios de préstamo, formación, usuarios externos e internos, y muy importante: colección, adquisiciones, fondos informatizados, y repositorio institucional).

La aportación social de la Biblioteca es muy amplia: como motor cultural, apoyo al discapacitado, participación en actividades externas y adhesión a los programas y actividades de la UAH en materia de gestión ambiental.

En lo que respecta a objetivos, la Biblioteca tiene claramente establecidos los objetivos de alto nivel y realiza un seguimiento de su grado de cumplimiento que, año a año, refleja en sus Memorias Anuales. No obstante, hay muchos indicadores en los que por su índole, no deben fijarse metas específicas, por ejemplo, todo lo relacionado con volúmenes de servicio: por ejemplo, no tendría sentido establecer un volumen de préstamos a los alumnos usuarios, ya que nuestra meta es servirlos todos, por lo que incluso tenemos programas de préstamos interbibliotecarios. En cuanto a adquisiciones, repositorio, colecciones, los volúmenes dependen de actividades externas y presupuestos, siendo nuestro objetivo realizar la mejor gestión de los mismos.

En lo que respecta a comparaciones, la Biblioteca es parte de la red REBIUN, y por lo tanto compara una serie de resultados con otras bibliotecas y centros, públicos y privados. Hay una serie de ratios que son muy superiores a la comparativa REBIUN. Se presenta en el Anexo una **visión global** (Figura A.5.6) y algunos de los ratios en los criterios correspondientes.

### Relaciones causa-efecto y referencias cruzadas con los Agentes Facilitadores y los Resultados mostrados

Los resultados son consecuencia del cumplimiento de la misión, visión y valores de la Organización y del despliegue y seguimiento de la estrategia diseñada. Los datos del cuadro de mando y los indicadores de calidad se analizan para decidir las propuestas de mejora. Las propuestas de mejora han servido para desarrollar grupos de mejora y planificar nuevos servicios. Los resultados se comparan con los de otras instituciones con las que se colabora según la política de alianzas externas establecida.

La Biblioteca realiza un seguimiento del nivel de cumplimiento de las estrategias y objetivos a través de un **amplio conjunto de indicadores**, según se indica en la columna derecha de la figura a.2.1 del Anexo. Los criterios de resultados contienen la mayoría de estos indicadores.

Tanto las **Líneas estratégicas y objetivos estratégicos** de la BUAH como **sus resultados estratégicos clave** son de muy diversa índole por lo que, de acuerdo con la estructura del Modelo EFQM, están incluidos en varios criterios de esta memoria, no solamente en el 9a. La tabla adjunta pretende identificar dichos resultados y los criterios o subcriterios en que se encuentran, con objeto de poder evidenciar cómo se evalúa el nivel de cumplimiento de las Líneas estratégicas del Plan Estratégico 2008-2011 (Referencias: Figura 2.1 y Figura 2c.2 Criterio 2).

Líneas estratégicas	Objetivos estratégicos	Resultados estratégicos clave
1. Organización y recursos humanos	1. Organización del servicio 2. Política de recursos humanos 3. Formación	Premios de calidad, noticias (Criterio 7) Satisfacción, Formación, Participación activa, estabilidad plantilla (Criterio 7)
2. Espacios e innovación tecnológica	1. Gestión espacios/ instalaciones 2. Tecnología	Evolución instalaciones y equipamiento, estudiantes por puesto de lectura, estudiantes por puesto informatizado, máquinas de auto-préstamo y auto-devolución (Subcriterio 9b) Puestos para personas discapacitadas (Subcriterio 6a)
3. Colecciones	1. Política de colecciones 2. Organización y mantenimiento	Gastos en adquisiciones, Colecciones (Subcriterio 9a) Donaciones, catalogación y digitalización (Subcriterio 8a)
4. Usuarios y servicios	1. Competencias en información 2. Repositorio institucional 3. Servicios virtuales	Resultados de calidad del servicio, visitas web, consultas, solicitudes, préstamos, tiempos de respuesta y percepciones (Criterio 6) Repositorio Institucional, búsquedas, consultas, descargas (Subcriterio 9b)

Figura R.1 Conexión Líneas estratégicas – Resultados estratégicos clave

## CRITERIO 6 : RESULTADOS EN LOS CLIENTES

## Subcriterio 6A: Percepciones

## ENCUESTAS A USUARIOS

## Encuesta al PDI (2004)

Dirigida al personal docente e investigador sobre conocimiento, utilización y satisfacción de los servicios que les presta, dividida en tres bloques (16 preguntas, 3 de ellas para desarrollar y una de Satisfacción Global). La escala de 1 a 5 (1=muy insatisfecho y 5= muy satisfecho). Así mismo, se midió la importancia relativa a servicios. La segmentación se realizó por Centros (Facultades y Escuelas), categorías y doctorado, por Bibliotecas y por edad, para 358 participantes usuarios y 21 no usuarios.

Las mayores puntuaciones fueron sobre temas relacionados con: *agilidad de préstamos y condiciones, profesionalidad y disponibilidad del personal, horarios de apertura y limpieza*, todas ellas con una nota igual o superior a 4 sobre 5. La figura 6a.1 muestra los resultados.

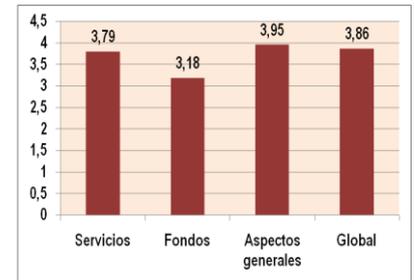


Fig. 6a.1 Satisfacción del PDI con BUAH

## Encuesta LIBQUAL+

A partir de 2011 se decide realizar una encuesta que proporciona información muy amplia. La realiza SECABA, grupo que cuenta con el respaldo del MEC y de otras instituciones. LibQual es un

estándar y permite la comparación con otras bibliotecas. Se desarrolla sobre 22 preguntas agrupadas en **tres apartados**: *Valor afectivo (9 preguntas), La Biblioteca como espacio (5 p.) y Control de información (8 p.)*, más el ítem abierto de **observaciones**. Los resultados se

presentan en la fig. 6a.2. Ponemos como objetivo el *Nivel de servicio mínimo* que puntúa el usuario, y "sat." el nivel observado por éste. La escala es de **1 a 9**. Los resultados se segmentan en tres grupos, por tipología: *PDI, Alumnos Postgrado, Alumnos de Grado*. El total de encuestas ha sido de 314 (48,7% Alumnos de Grado, 43% PDI y resto Alumnos de posgrado). La figura 6a.2 muestra los resultados globales y por segmentos, y la figura 6a.3 los aspectos del servicio más valorados. Como se observa, la mayoría de los resultados sobrepasan una nota de 7,5 sobre 9, llegando incluso a superar el 8 aspectos de horario y préstamos.

	Satisfacción		Comparaciones				Segmentos		
	O	Global	Suecia	Lund	USA	Ingl	PDI	A.P	A.G
Valor afectivo	6.77	7.99	6,68	6,01	7,04	6,60	8,47	8,29	7,54
La Biblioteca como espacio	6.73	6.25	5.55	5.30	6.69	5.88	6.69	6.74	5.85
Control de información	6.67	6.85	6,09	5,84	7,02	6,44	7,58	6,76	6,65

Figura 6a.2 Encuesta LibQual+

Escala 1-9; O: Objetivo; PDI: Personal Docente e Investigador

A.P: Alumnos de Postgrado; A.G: Alumnos de Grado

Preguntas mejor valoradas de los servicios BUAH	PDI	A.P	A.G
Horario de apertura	8.16	7.88	6.78
Préstamo Domiciliario	8.31	8.2	6.94
Préstamo Inter-campus	8.13	8	7.46
Acceso a Documento y préstamo interbibliotecario	7.95	7.76	6.38
Información Bibliográfica	7.6	7.7	6.7
Formación de usuarios	7.59	6.79	5.88
<b>Valore la calidad global del servicio</b>	<b>8.04</b>	<b>7.5</b>	<b>7</b>

Figura 6a.3 Encuesta LibQual+ Preguntas más valoradas

**Comparaciones.** Como parte del estudio se realizan comparaciones con otros países (Suecia, USA e Inglaterra) y sistemas bibliotecarios de Universidades (Lund). Los resultados posicionan muy favorablemente la BUAH salvo con USA en dos de los tres ítems (ref. Figura 6a.2).

## ENCUESTA A PERSONAS CON DISCAPACIDAD

BUAH realizó una encuesta a personas con discapacidad en 2008, cuyo objetivo principal fue detectar sus necesidades, el nivel de uso de los servicios y el grado de satisfacción para poder ver las carencias y posibles mejoras que empezaron a implantarse en ese mismo año. Para ello, se formó un grupo de Servicios especiales para este colectivo. En el año 2009 se pasó otra encuesta, ya con datos muy significativos, cuyas respuestas mostramos en la figura 6a.4. El número de encuestados fue de 12 personas (no se trata de un colectivo numeroso). Segmentación: Alumnos (92%) y PAS (8%).

Preguntas mejor valoradas encta. discapacitados	P	N
Satisfecho con este equipamiento	100%	---
Ha solicitado ayuda al personal de la Biblioteca	83%	17%
Satisfecho de la ayuda recibida	100%	---
Conoce la existencia de políticas de discapacidad	92%	8%
Satisfacción general con los servicios especiales de la BUAH	92%	8%

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

## PERCEPCIÓN SOBRE USO DEL CATÁLOGO (OPAC)

En 2009 se puso en la web y en el catálogo de la Biblioteca una encuesta sobre uso del mismo. El objetivo era detectar el nivel de uso y el grado de satisfacción, para identificar posibles mejoras. La encuesta se dividió en 6 bloques, en que se valoraron: conocimiento y nivel de uso, facilidad de búsqueda, valoración general de la facilidad de uso, tipo de material que se consulta, etc. Se contestaron 108 cuestionarios. El 94% de usuarios afirmaron que utilizan el catálogo, y el resto (6%) contestaron que desconocían su existencia, o preferían usar un buscador tipo Google. La figura 6a.5 muestra la satisfacción de usuarios con el catálogo, con valores superiores al 70% en la satisfacción global. A raíz de estos resultados se realizaron varias propuestas de mejora, siendo de mencionar: *Hacer un tutorial o ayuda para el uso del OPAC más ágil, amigable, más visual, del tipo Camtasia o eXe Learning, e Implantar las recomendaciones hechas en su día por el grupo de trabajo Reestructuración de proceso técnico relativas al OPAC.*

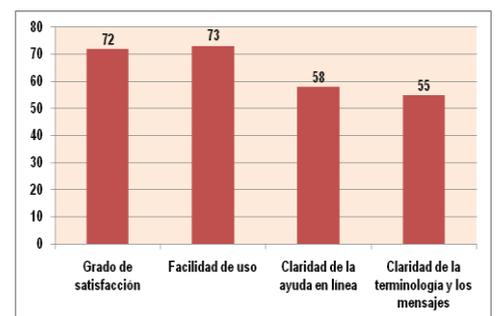


Fig.6a.5 Valoración general del catálogo (%)

## VALORACIÓN DE FORMACIÓN A USUARIOS

La asistencia a cursos de Formación en competencias en información, ha subido espectacularmente en 2009 y 2010 (ver Fig. 6b.8). En 2010 se han impartido 99 cursos, 32 de formación reglada y 67 de formación no reglada. El nº total de asistentes ha sido 2.339.

La formación impartida ha permitido profundizar en el conocimiento de los servicios y recursos de la Biblioteca con la finalidad de facilitar el aprendizaje, la docencia y la investigación. Se han programado distintos niveles atendiendo a la tipología de los usuarios y a sus demandas.

Se pasan cuestionarios de evaluación que contienen 15 preguntas agrupadas en tres índices: *Contenido, Organización y Profesorado*, más un espacio para sugerencias. Los resultados se muestran en la figura 6a.6 (escala 1 a 5). Como se observa, hay una evolución positiva en general, situándose cercana o superando el nivel 4 sobre 5.

	2008	2009	2010
Contenido (3 preguntas)	4,00	4,43	4,06
Organización (6 preguntas)	3,20	3,94	3,93
Profesorado (7 preguntas)	3,80	4,44	4,05

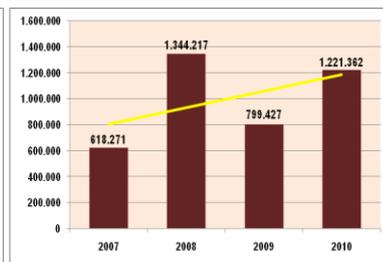
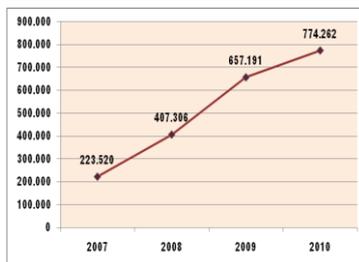
Figura 6a.6 Encuesta satisfacción formación de usuarios

**CRITERIO 6 : RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

**Subcriterio 6B: Indicadores de rendimiento**

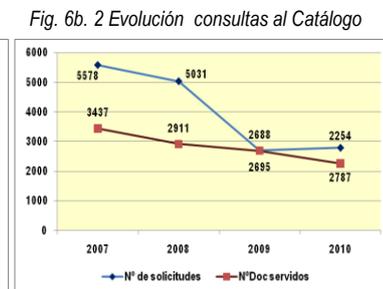
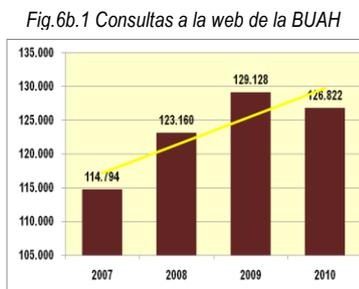
**CONSULTAS**

**Web y Catálogo de la BUAH.** En la figura 6b.1 se observa la evolución de las consultas a la página web de la BUAH. Los temas de consulta están relacionados con las instalaciones, horarios, servicios, préstamos, accesos desde la página a otros buscadores, formación, etc. La figura 6b. 2 muestra la evolución de las **consultas al catálogo**, donde se observa que, aunque tuvo un resultado extraordinario en 2008, la tendencia global es positiva.



**PRÉSTAMOS**

**Préstamo de documentos.** La fig. 6b.3 muestra los préstamos a domicilio. La fig. 6b.4 es el número de documentos solicitados y servidos por BUAH, que disminuye debido al aumento en la utilización del acceso directo por vía electrónica. El tope de documentos por alumno en 2010 se aumentó a 15 para PDI y becarios de investigación (anteriormente era de 10), lo que motivó el aumento en 2010. Lo más significativo es que el porcentaje de documentos servidos vs solicitados ha aumentado como muestra la fig.6b.5. Así mismo, la fig. 6b.6 muestra la evolución positiva de los tiempos de respuesta relativa a documentos solicitados y servidos.



**Préstamo interbibliotecario.** La BUAH como centro solicitante recibe alrededor de 2.000 documentos-año de otras bibliotecas de la red REBIUN y otros centros españoles y extranjeros. Por su parte, **como centro proveedor**, recibe solicitudes y sirve documentos a otras instituciones, cuyas cifras de solicitados y servidos en préstamo interbibliotecario se indican en la figura 6b.7. La actividad ha descendido debido al constante aumento de los recursos electrónicos disponibles en Internet mediante licencias de acceso o gratuitos. Un indicativo de eficiencia en la gestión es la evolución del % de servidos por la BUAH vs los solicitados que es muy positiva, alcanzando un **96%**, lo que supera la referencia REBIUM que se sitúa en un 87%.

Fig. 6b. 3 Préstamos a domicilio

Fig. 6b. 4 N° de Doc. solicitados y servidos

Documentos	2007		2008		2009		2010	
	P	N	P	N	P	N	P	N
Solicitados	7,78	3,28	9,97	4,78	9,01	5,81	5,16	4,52
Servidos	2,48	0,62	1,93	0,42	1,59	0,44	1,36	0,42

Figura 6b.6 Tiempos de respuesta BUAH (días): P:Positiva, N:Negativa (no disponible)

Año	Solicitudes recibidas	Documentos servidos	%
2007	3.449	2.408	61
2008	2.859	1.973	69
2009	2.476	1.954	79
2010	2.018	1.932	96

Fig. 6b.7 La BUAH como centro proveedor

También el servicio de la **Maleta Viajera (Consorcio Madroño)**, del que se indican los volúmenes en el subcrit. 8b, fig. 8b.1, ha evolucionado muy positivamente en los tiempos de servicio, y es de las mejores como suministradora en comparación con las referencias, como se aprecia en la figura 6b.8, que muestra los porcentajes de servicios realizados en 10 días o menos, y los que sobrepasan los 15 días, que progresivamente son mínimos o cero en BUAH.

**FORMACIÓN DE USUARIOS**

La línea estratégica nº 4 se refiere a *Usuarios y servicios*. Uno de sus objetivos es desarrollar un Plan de formación de usuarios para el desarrollo de competencias en información (ALFIN). Las acciones previstas han consistido en la oferta de cursos de formación de libre elección, dirigidos a alumnos de 1º y 2º ciclo. Se han programado distintos niveles atendiendo a la tipología de usuarios y su preparación. Desde 2008, se imparte un “Curso sobre búsqueda y gestión de la información en cada rama de conocimiento”, como actividad extracurricular, con el reconocimiento de 1 crédito (15 h.). El número de aprobados supera el 85% del total de presentados. La figura 6b.9 muestra el total de acciones formativas y asistentes. El objetivo es llegar al mayor número de usuarios posible. La asistencia ha aumentado considerablemente en 2009 y 2010.

Año	Recepción	Biblioteca como proveedor de documentos Madroño							
		UAH	UAM	UC3M	UCM	URJC	UPM	UNED	BNE
2007	< ó = 10 d.	84	67	84	---	83	67	83	---
	> 15 d.	6	13	6	---	6	14	6	---
2008	< ó = 10 d.	90	91	95	69	92	94	85	83
	> 15 d.	2	1	1	15	1	1	3	0
2009	< ó = 10 d.	95	91	95	72	90	93	95	58
	> 15 d.	1	2	1	13	2	2	1	16
2010	< ó = 10 d.	97	91	97	78	97	98	97	88
	> 15 d.	0	3	1	6	1	2	1	0

Figura 6b.8 Tiempos de recepción de préstamos Consorcio Madroño (cifras en %)

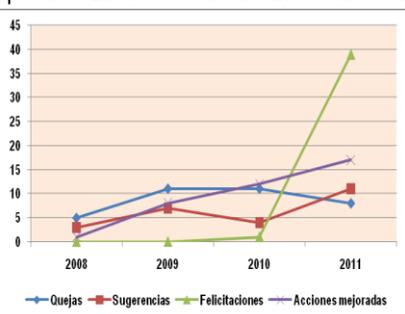


Figura 6b.11 Quejas, sugerencias, felicitaciones

**Actividades por usuario**

La figura 6b.10 muestra la evolución de una serie de actividades por usuario. El aumento en las consultas a bases de datos y uso de artículos electrónicos manifiesta el conocimiento y uso de las NNTT y el interés por parte de los usuarios investigadores.

**Quejas, sugerencias, felicitaciones**

La figura 6b.11 muestra la evolución de las quejas, sugerencias y felicitaciones recibidas de los alumnos, profesores, PAS y usuarios externos. Las quejas más numerosas provienen de alumnos y significaron un 0,039% en 2010 (11 quejas, 28.187 alumnos). Cada año se han tomado las acciones de mejora oportunas, abarcando por ejemplo en 2011 una cobertura del 94,44% de las Q y S. Las felicitaciones han crecido significativamente en 2011.

	2007	2008	2009	2010
Nº de cursos impartidos	122	203	70	99
Nº de asistentes	1.037	780	1.822	2.339

Figura 6b.9 Formación en competencias en información a usuarios

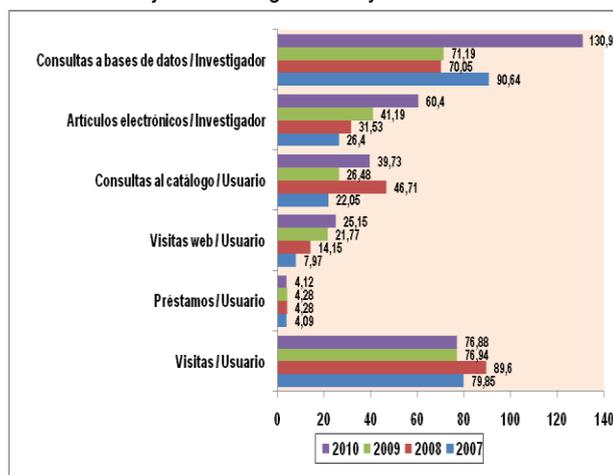


Figura 6b.10 Préstamos, consultas y visitas por usuario

## CRITERIO 7 : RESULTADOS EN LAS PERSONAS

## Subcriterio 7A: Percepciones

## CLIMA LABORAL

En 2007 la UAH pasó una encuesta de clima laboral cuyo objetivo era conocer el grado de satisfacción e identificar áreas a reforzar. En 2011 se repite esta actividad. La metodología seguida en 2011 ha mejorado frente a la anterior, pero el sistema de puntuación no permite una comparación fiable de los datos entre ambas. Por ese motivo, comentamos brevemente los resultados de la encuesta de 2007 y ampliamos la presentación de resultados de la de 2011.

Los resultados de la encuesta de 2007 en cada uno de los siete índices oscilaron entre 3,1 y 3,5 en una escala de 1 a 5. Los comentarios recogidos se utilizaron para reforzar distintos aspectos relacionados con liderazgo y personas.

## Encuesta de Clima 2011

**Metodología:** Encuesta de 42 preguntas, agrupadas en 7 categorías, más una pregunta abierta. La escala puntúa en 5 niveles (entre 1: *Muy satisfactorio/Totalmente de acuerdo* y 5: *Muy insatisfactorio/Totalmente en desacuerdo*).

**Segmentación:** Por grupos profesionales: (*Auxiliar y administrativo, funcionario y laboral, Bibliotecario y Equipo Directivo*) y por antigüedad. El porcentaje de participación alcanzado (83%), arroja resultados estadísticamente significativos (grado confianza mayor del 95%).

**Conclusiones:** Los resultados que se presentan en la figura 7a.1, representan los porcentajes de valoración "favorable" (1 y 2) de cada una de las 7 categorías. Los ítems mejor valorados (preguntas) son: las *iniciativas BUAH en medio ambiente* (93%), el *régimen de permisos y licencias* (93%), y otras sobre la *implicación en la mejora continua, las tareas que realizan, y la formación recibida* (80 - 81%). Por otro lado, son particularmente críticos, con las preguntas relacionadas con las *Relaciones en el Trabajo y Coordinación* (*movilidad entre puestos, suficiencia de plantilla, distribución de cargas de trabajo*).

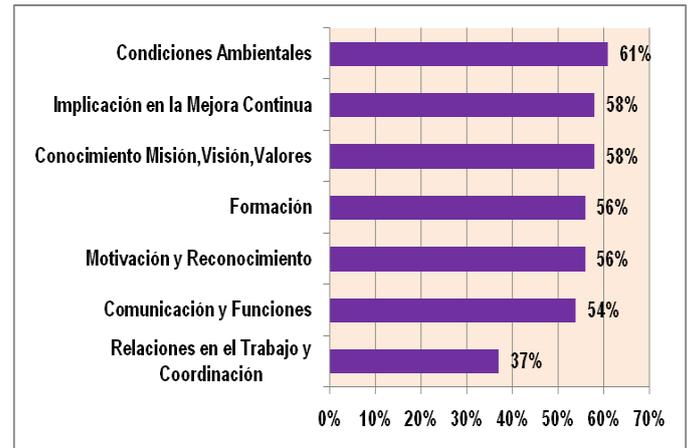


Fig. 7a.1 Resultados encuesta de Clima (% de respuestas favorables)

## ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA y MARKETING

Durante marzo de 2011 se realizó una encuesta anónima dirigida a todo el personal, para valorar la percepción sobre la comunicación interna de la organización. Los objetivos fueron la actualización, difusión y evaluación del Plan 2007-2011 y captar información para reforzar la formación del personal en herramientas de comunicación. El cuestionario se centró en dos bloques: *Hábitos y Opinión*. Se cumplieron 65 cuestionarios. La segmentación se realizó por grupos profesionales (*Auxiliar o Técnico especialista de Biblioteca, Bibliotecario, Equipo Directivo*) y por antigüedad.

Dado que los resultados del bloque "Hábitos" proporcionan información sobre la operativa (muy válida para decidir acciones) pero no satisfacción, se presentan solamente los relativos a Opinión (figura 7a.2).

Preguntas de Opinión	Respuestas (%)		
	Nada	Poco	Mucho Bastante
<b>¿Cuál crees que es el objetivo más importante de la comunicación interna?</b>			
Sentirse integrado en la institución	1	9	75
Obtener información para mi trabajo	0	0	90
Mejorar el clima laboral	0	7	75
Atender mejor al usuario	0	1	90
<b>¿Crees que ha mejorado la comunicación interna?</b>			
<b>Si crees que ha mejorado, ¿cuáles crees que han sido las causas?</b>			
Hay más medios para comunicarnos	7	7	81
Los medios que hay son más eficaces	5	12	64
Ha aumentado la cultura de la comunicación en la Biblioteca	7	16	62
Hay mayor implicación en la Biblioteca como colectivo	7	18	53
Si hubiera "buzón de sugerencias" directo con Dirección, ¿lo utilizarías?	11	76	14

Figura 7a.2 Resultados encuesta de comunicación interna BUAH. NOTA: algunos porcentajes no suman 100 ya que no se contestaron todas las preguntas por parte de los participantes.

## Algunos comentarios sobre los resultados

- El 64% del personal opinó que la comunicación interna era abundante o suficiente y el 36% escasa.
- El 59% apuntó fomentar reuniones entre el personal para mejorar la comunicación.
- De los medios que se utilizan en la Biblioteca, el 73% respondió que el correo electrónico es el mejor.
- El 63% opinó que *el buzón* fomentaría la comunicación vertical entre dirección y personal.
- Un 73% opina que aumentará la información y la participación a través de la intranet como medio de comunicación.

## FORMACIÓN

Se realiza una valoración de las acciones formativas mediante encuesta que contiene preguntas agrupadas en tres conceptos: *Contenido, Profesorado y Organización*, más una de sugerencias. Los resultados en general sobrepasan el nivel 4 sobre 5, lo que entendemos es un buen estándar. El aspecto organización se reforzó en función de los resultados y sugerencias, como se muestra en la figura 7a.3.

Aparte de esta valoración, la BUAH ha realizado una "Encuesta sobre detección de necesidades formativas" que se ha hecho llegar a todo el personal a través del correo electrónico. Se contestaron 75, distribuidas de la siguiente manera: PA: 49, Bibliotecarios: 15 y Directivos: 11.

A continuación presentamos algunos ejemplos de los resultados más relevantes: El 93,75% del PA, el 92,85% del personal bibliotecario y el 90,90% del equipo directivo consideran bastante o muy adecuada la formación profesional que reciben en la actualidad. Un 72% de los profesionales prefieren los cursos presenciales impartidos y organizados por la biblioteca.

Los principales motivos de asistencia a cursos son: el interés y la relación con su trabajo (82%) y su enfoque práctico (90%), lo más valorado.

Los cursos coincidentes y más valorados solicitados por los tres grupos profesionales son: *Fuentes de información del área en la que trabajo* (28), *Biblioteca universitaria: entorno digital y propiedad intelectual* (27) e *Intranet como portal corporativo* (23).

Los principales obstáculos, como las sustituciones, se podrían subsanar con la duplicación de las acciones formativas, con una mayor racionalización en la selección del personal y con formación no presencial. Aún así, en los últimos dos años, el 92% ha asistido a una o varias actividades formativas. Estos resultados se utilizarán para reforzar aspectos del próximo Plan de Formación de la BUAH.

Concepto	2007	2008	2009	2010
Contenido	4,40	4,20	4,17	3,75
Profesorado	4,30	4,09	4,39	4,05
Organización	3,50	3,34	3,90	4,25

Figura 7a.3 Valoración de la formación

## CRITERIO 7 : RESULTADOS EN LAS PERSONAS

## Subcriterio 7B: Indicadores de rendimiento

## PERSONAL DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

La dotación y cualificación del personal de la BUAH ha permanecido estable durante los últimos años. La figura 7b.1 muestra la evolución de la plantilla, indicando las cifras de Bibliotecarios y PAS. La distribución de los puestos de trabajo de la Biblioteca (81 personas año 2010 equivalentes a 79 puestos), se incluye en la Información general del Criterio 3.

La figura 7b.2 muestra el tipo de contratación de la plantilla correspondiente a cada puesto de trabajo, donde se observa que la suma de laborales fijos y funcionarios de carrera es el 75,3% del total y el resto se reparte en contrataciones eventuales e interinidad. A lo largo del año se realizan numerosas gestiones para atender las necesidades del servicio en todas las bibliotecas, derivadas del cumplimiento de la Instrucción para la regulación de la jornada de trabajo, vacaciones, licencias y permisos. Las actuaciones más significativas son las pruebas realizadas y las convocatorias de concurso interno para cubrir vacantes.

La Gerencia otorga gran importancia a la Biblioteca, lo que se manifiesta de varias formas, entre otras, plantilla estable, nuevas infraestructuras en construcción y crecimiento presupuestario (Criterio 9). Así, el porcentaje de personal de la Biblioteca vs el total del PAS de la Universidad se mantiene sobre 10, mientras que la media de referencia REBIUN desciende año a año (figura 7b.3).

## COSTE DE LA PLANTILLA

La figura 7b.4 incluye el coste de personal de la BUAH. Se observa que el personal bibliotecario tiende a disminuir en el intervalo 2008-2009 por varias razones: Desde junio de 2008 a noviembre de 2009 no se cubrió la Jefatura de Guadalajara, ocupándose de ello la Dirección, lo que supuso un ahorro. La Subdirección Técnica pasó a otro Servicio. La jefatura de Automatización y Redes pasó a otro Servicio a finales de 2009.

## FORMACIÓN DEL PERSONAL

En cuanto a la Formación del personal, se ha participado por parte del personal directivo, bibliotecarios y de personal administrativo y auxiliar, en actividades relativas a cursos, de acuerdo con el Plan de formación, así como en asistencias a diversas jornadas, seminarios y eventos en general organizados por la UAH, REBIUN, el Consorcio Madroño y otras instituciones. La figura 7b.5 muestra las cifras más significativas del Plan de formación anual de la Biblioteca (solo incluye cursos, no asistencia a otras actividades). Como se ve, se hizo un esfuerzo en asistencia muy importante en 2009 (y en 2008 por PAS), manteniendo aun las cifras de 2010 en niveles superiores a los años anteriores (2007, 2008) salvo el mencionado esfuerzo.

## PARTICIPACIÓN EN GRUPOS DE MEJORA

La participación en equipos de mejora en la BUAH es una constante, como se explica en el subcriterio 3c, donde se indican detalles de áreas de trabajo de los mismos. La figura 7b.6 muestra la sostenibilidad de esta actividad en grupos y nº de participantes.

## ABSENTISMO LABORAL. ACCIDENTALIDAD

Los datos de absentismo, se cifran en porcentaje de horas por persona perdidas al año y se muestran en la figura 7b.7. El aumento de 2008 y 2009 se debe principalmente a dos bajas de larga duración, bajas por maternidad y reducción de jornada por cuidado de hijos menores, parte de lo cual continua en 2010. La figura 7b.8 muestra el número total de horas de trabajo y las horas de absentismo.

El servicio de de Salud Laboral y Prevención realiza periódicamente un estudio de siniestralidad, conforme a las exigencias contenidas en la Ley de PRL. La figura 79.9 muestra los resultados de los índices que en general muestran una tendencia a la mejora.

Durante 2010 se notificaron 7 accidentes de trabajo, 3 de ellos cursaron con baja y 4 sin baja.

Un 71,43% de accidentes se producen en el lugar de trabajo y un 28,57% in itinere.

**Comparación:** Tanto los índices de absentismo como los de accidentalidad son **comparativamente mejores** que nuestra referencia de institución pública reconocida con el Sello 500+.

## PARTICIPACIÓN EN ENCUESTAS DE CLIMA

La figura 7b.10 muestra la participación del personal en las encuestas de Clima laboral en la Biblioteca, que en 2010 llega a un 83%, lo que denota una motivación muy alta, tratándose de una encuesta voluntaria y anónima, y **sobrepasa** la mencionada referencia 500+.

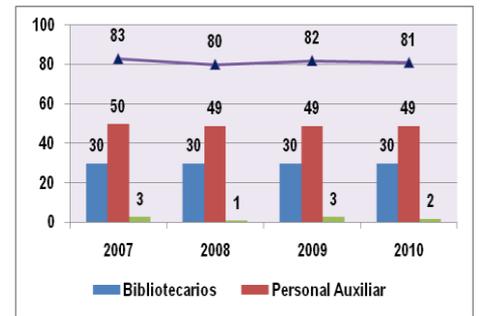


Fig. 7b.1 Evolución de Plantilla

PUESTO	Contrato	Nº	% sobre total
Laborales	Fijos	10	12,34%
	Eventuales	4	4,93%
	Total	14	17,27%
Funcionarios	De carrera	51	62,96%
	Interinos	16	19,75%
	Total	67	82,71%

Fig. 7b.2 Estabilidad de plantilla (2010)

	2007	2008	2009	2010
BUAH	10,05	10,17	10,06	10,04
REBIUN	9,15	8,99	8,64	8,71

Figura 7b.3 Personal de bibliotecas vs total PAS Universidad (%)

Año	Bibliotecarios	PAS	Becarios	Total
2007	1.568.462	1.897.279	23.118	3.488.859
2008	1.446.379	1.829.436	13.640	3.289.455
2009	1.345.728	1.839.722	21.140	3.206.590
2010	1.516.555	1.701.923	12.260	3.230.738

Figura 7b.4 Coste de personal

	2007	2008	2009	2010
Nº de cursos	22	18	29	25
Nº de participantes	80	92	214	130
Total horas impartidas en cursos	390	473	509	499
<b>Horas de asistencia</b>				
Horas Personal Bibliotecario	410	308	870	584
Horas Personal Directivo	188	172	634	225
Horas Personal Auxiliar	643	2.193	2.547	1.798

Figura 7b.5 Plan de Formación BUAH

	2007	2008	2009	2010	2011
Grupos de mejora	6	5	4	5	5
Nº de personas	36	28	23	24	49

Figura 7b.6 Participación en Grupos de mejora

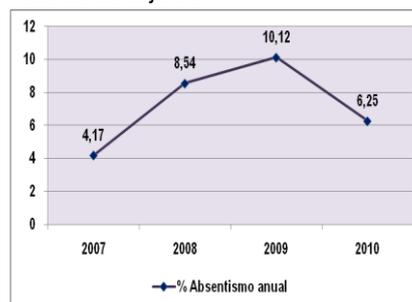


Fig.7b.7 Porcentaje de absentismo anual



Fig.7b.8 Nº Horas de trabajo y absentismo anual

Índices	2007	2008	2009	2010
Frecuencia	34	26	9	17
Gravedad	0,71	1,11	0,07	0,40
Incidencia	50	38	13	25
Duración media de bajas	21	43	8	23

Figura 7b.9 Índices de accidentalidad

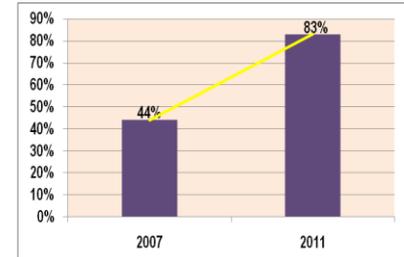


Fig.7b.10 Participación en encuestas de Clima

**CRITERIO 8 : RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

**Subcriterio 8A: Percepciones**

**RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS**

La Biblioteca es reconocida como referencia en excelencia e iniciativa dentro de la UAH. Ha obtenido en los últimos años los siguientes premios a la gestión, concedidos por la Gerencia (figura 8a.1).

**DONACIONES Y CATALOGACIÓN**

La Biblioteca ha recibido importantes donaciones de colecciones de particulares y ha realizado proyectos de catalogación y técnicos, como se resume a continuación:

- Colección "Yurkievich" (Literatura, Filología, Historia): 6.000 volúmenes.
- Catalogación de 5.000 volúmenes de la Colección "Manuel Fernández-Galiano" (Filología Clásica).
- Proyecto de catalogación de la Biblioteca de la Sociedad de Condueños (2004-2009). Catalogados 2.045 (1.701 de fondo moderno y 344 de fondo antiguo).
- Automatización de la Biblioteca de la Fundación Pablo Iglesias: Dato actual: 34.062
- Proceso técnico de la Biblioteca de la Escuela de Enfermería de Guadalajara: 2.300 vol.
- Digitalización de la Colección de Fotografías procedentes de la donación de la Embajada de EEUU: 7.000 fotografías sobre las relaciones bilaterales de España y EEUU en los años 60 y están accesibles en abierto en el repositorio e-BUAH.
- Catalogación de la Colección "González Robles". Colección de libros, catálogos, folletos, revistas y otra documentación de archivo personal inventariada y calculada en más de 3.500 piezas. En proceso
- Catalogación de la Colección "García San Miguel" (Ciencias Jurídicas), de 1.718 volúmenes.

En 2010 recibió una Donación del Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Relaciones Internacionales de documentación adquirida con motivo de las exposiciones homenaje a Juan Gelman, Juan José Marsé y Juan Carlos Onetti (ediciones y otros materiales para conocer la trayectoria de los escritores galardonados con el Premio Cervantes).

**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 figura 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.

**BUAH COMO MOTOR CULTURAL**

**Fondo antiguo.** La BUAH dispone de un fondo antiguo de gran interés constituido por **461 volúmenes impresos entre 1501 y 1800**, y **1.015 volúmenes impresos entre 1801 y 1900**.

Desde 2007 se desarrolla el proyecto de digitalización del mismo, consultable en el repositorio e-BUAH, gracias a las ayudas concedidas por el Ministerio de Cultura y el Consorcio Madroño (ref. fig.8a.3). Así, la BUAH se muestra visible a través de su página web a cualquier persona a nivel local, nacional e internacional.

**La BUAH abierta a la sociedad.** La fig. 8a.4 muestra el número de usuarios externos registrados que crece año a año.

**Universidad de mayores:** La Biblioteca participa en el programa "Universidad para Mayores de la UAH", pionero en nuestro país, que surgió hace 16 años en el Vicerrectorado de Extensión Cultural y Universitaria de la UAH. Está destinada a personas de más de 50 ó 55 años, dependiendo del programa.

**COBERTURA EN MEDIOS Y COMUNICACIÓN**

Hay que destacar la difusión de las actividades y los servicios de la Biblioteca en diversos medios de comunicación digitales y escritos. En el "Diario Digital de la UAH", se incluyen las noticias de más actualidad, cuyo acceso es a través de la web de la UAH. Para dar una idea de volumen, la figura 8a.5 muestra ejemplos de algunas noticias referentes a BUAH, incluidas en dicho Diario y en otros medios durante 2010.

2006	<b>I Concurso de Ideas y Proyectos del PAS:</b> Primer Premio, Área de Biblioteca, a Leonor Saldaña Álvarez. Proyecto: "Medidas de accesibilidad para personas con discapacidad a los servicios bibliotecarios".
2007	<b>II Concurso de Ideas y Proyectos del PAS:</b> Primer Premio, Área de Biblioteca, a José Ignacio Sánchez Galán. Proyecto: "Comunidades de práctica para el servicio de Biblioteca de la UAH". <b>Premios a los Grupos de Mejora de los Servicios Administrativos y Universitarios.</b> Primer Premio al Grupo de Mejora "Actualización de la página Web de la Biblioteca: diseño y contenidos" ( <a href="http://www.uah.es/biblioteca/">http://www.uah.es/biblioteca/</a> ) <b>Convocatoria de Ayudas para el desarrollo de Proyectos de Innovación de los Servicios Administrativos Universitarios 2007.</b> Concesión de una ayuda de 12.000 € a la Biblioteca Universitaria por el proyecto "BUAH. Sistema de mensajes de texto automáticos para bibliotecas".
2008	<b>Premio a las Mejores Prácticas de los Servicios Administrativos y Universitarios, convocatoria 2008.</b> Premio al Grupo de Mejora "Proporcionar al Personal Docente e Investigador herramientas de evaluación y análisis de la actividad investigadora: índices de citas, factor de impacto, seguimiento de la producción científica" ( <a href="http://www.uah.es/biblioteca/ayuda_formacion/impacto.html">http://www.uah.es/biblioteca/ayuda_formacion/impacto.html</a> ) <b>Premio a las Mejores Prácticas de los Servicios Administrativos y Universitarios, convocatoria 2008.</b> Premio al Grupo de Mejora "Elaboración de guías temáticas". <b>Premio a las Mejores Prácticas de los Servicios Administrativos y Universitarios, convocatoria 2008.</b> Mención especial al Grupo "Servicios especiales en la Biblioteca para usuarios con discapacidad" por tratar un tema de especial sensibilidad social.
2009-10	<i>Durante 2009 y 2010 el número de convocatorias se redujo muy significativamente. La Biblioteca presentó un proyecto que no resultó premiado.</i>
2011	<b>VI Concurso de Ideas y Proyectos del PAS:</b> Primer Premio, Área de Biblioteca, a Encarnación Tejero Sánchez. Proyecto: "Internacionalización de la universidad. UAH Newsletter"

Figura 8a. 1 Premios concedidos a personas de la BUAH

- Fundación general de la UAH (20-Noviembre-1995)
- Asociación de antiguos alumnos (Febrero-1997)
- Ministerio de Defensa (Enero-1997)
- Centro de investigación geográfica (Instituto Geográfico Nacional) (Abril-1998)
- Centro internacional de formación financiera UAH-BSCH (CIFF) (2001).
- Colaboradores del coro de la UAH (Febrero-2002)
- Institución de estudios complutenses (CSIC) (Julio-2002)
- Asociación de amigos de la UAH (Diciembre-2003)
- Escuela oficial de idiomas de Alcalá (Servicio de préstamo del fondo British Council de la Bca. Cervantina) (Octubre 2003).
- Instituto de Administración Pública (INAP)
- Programas de cooperación e intercambio (Universidad de Guinea Ecuatorial, Erasmus-Sócrates, Séneca, ...)
- Pasaporte Madroño para profesores e investig.(2007) de las universidades públicas de la CAM (Octubre 2003)(Enero 2004 para UCM). (Acuerdo entre todas estas universidades para que los respectivos alumnos puedan utilizar las salas de lectura en periodos no restringidos, Septiembre, 1999).

Figura 8a.2 Convenios con Instituciones externas

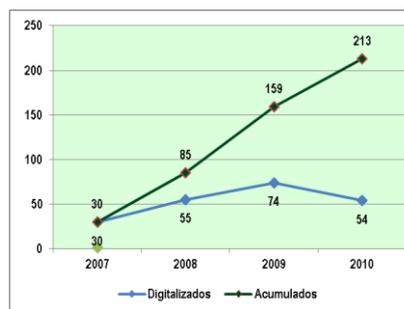


Fig. 8a.3 Nº de Volúmenes digitalizados

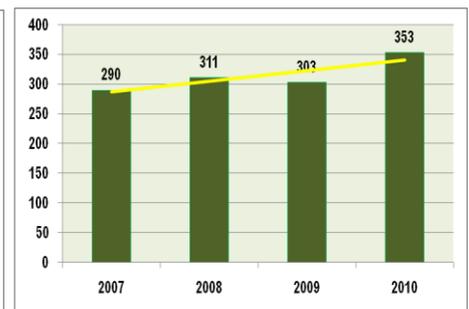


Fig. 8a.4 Nº de usuarios externos BUAH

DIARIO DIGITAL DE LA UAH	
-	La Biblioteca de la UAH, en el grupo de cabeza de la calidad
-	Crece los fondos de la Biblioteca.
-	Las Bibliotecas de la UAH, a pleno rendimiento
-	Nueva unidad especializada en discapacidad en la UAH.
-	Premio a la calidad de los servicios de la UAH
-	Inaugurado un puesto adaptado en la biblioteca de Económicas.
-	Las bibliotecas amplían sus horarios con motivo de los exámenes.
OTROS	
-	En la web de BUAH : 36 noticias de impacto inmediato
-	Tablón de Anuncios. A través de Comunic@: 8 noticias, la mayoría al PDI.
-	Blog de la SAR: 121 noticias de actualización de herramientas de búsqueda y activación del acceso a recursos electrónicos de nueva adquisición.
-	Diario de Alcalá de Henares: "La Biblioteca de la UAH, galardonada"

Fig. 8a. 5 Noticias de BUAH en medios en 2010

## CRITERIO 8 : RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

## Subcriterio 8B: Indicadores de rendimiento

## APORTACIÓN A LA SOCIEDAD

## Consortio Madroño. Maleta Viajera (Comunidad de Madrid)

El servicio de la *Maleta Viajera* está integrado dentro del Préstamo Interbibliotecario de cada institución. Consiste en el traslado de los volúmenes o fotocopias de documentos de una institución a otra utilizando una empresa de mensajería. Como se aprecia la BUAH como proveedor aporta alrededor de un 10% del total, significativo en función de su tamaño, y superior a otras como la URJC, UPM, UNED y BNE (Fig. 8b.1). La UAH tiene los mejores tiempos de servicio como se ha explicado en 6b.

**Préstamo Interbibliotecario.** BUAH realiza aportaciones participando como proveedor de documentos a REBIUN y otros centros nacionales y extranjeros. La figura 8b.2 muestra como ejemplo una comparación de aportaciones de Universidades de Madrid, entre las que se incluye la Universidad de Alcalá. No se presentan datos del resto de Bibliotecas y centros, por ser una información muy amplia.

## APOYO AL DISCAPACITADO

La **Unidad de Integración y Coordinación de Políticas de Discapacidad** de la Universidad de Alcalá (UICPD) es un servicio especializado de apoyo y asesoramiento que tiene por objeto el

impulso, desarrollo, coordinación y evaluación de las actuaciones adoptadas desde la UAH para la inserción de personas con discapacidad. Asimismo, el **Programa de alumnos ayudantes** es una iniciativa gestionado por la Secretaría General a través de UICPD, cuyo objetivo es garantizar la formación de los estudiantes con necesidades específicas para el colectivo con discapacidad. La figura 8b.3 muestra el Censo de personas con discapacidad en la Universidad que incrementa anualmente. La Biblioteca ha instalado puestos especiales para usuarios con discapacidad, como se describe en 4c y se muestra en el Anexo (figura A.4.1).

En el subcriterio 6a, se incluyen los resultados de las encuestas de satisfacción a discapacitados, que consideramos de gran importancia para la valoración y mejora de los servicios ofrecidos a este colectivo.

## PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN EXTERNA

**Participación.** La participación de la BUAH en actividades externas, a las que contribuye y de las que recibe información relevante es muy amplia. Algunas tienen carácter sistemático con periodicidad anual normalmente. La figura 8b.4 incluye lo más relevante en la participación de la BUAH desde 2007.

## Aportaciones a exposiciones de la Biblioteca

La figura 8b.5 incluye reseñas de exposiciones realizadas por la BUAH o en que las ha realizado aportaciones.

## GESTIÓN AMBIENTAL

La Universidad desarrolla una política ambiental a la que se adhiere la Biblioteca realizando una serie de actividades para asegurar el cumplimiento con la legislación vigente.

Biblioteca como proveedor de documentos Madroño								
	UAH	UAM	UC3M	UCM	URJC	UPM	UNED	BNE
2007	924	1224	980	--	427	340	792	--
2008	590	918	948	1859	603	360	653	229
2009	722	817	932	1962	684	455	588	525
2010	652	1006	828	2006	348	494	518	661

Figura 8b.1 Aportaciones a Consortio Madroño.

Biblioteca como proveedor de documentos							
AÑO	UAH	UAM	UC3M	UCM	UPM	UNED	CEU
2007	3.449	5.260	4.153	14.734	1.976	4.300	194
2008	2.859	4.466	4.015	12.904	1.806	4.294	204
2009	2.476	4.219	3.803	12.932	1.836	3.994	200
2010	2.018	4.657	3.742	11.675	1.572	4.721	203

Figura 8b.2 Aportaciones a otros centros

Curso	2008	2009	2010
Estudiantes	112	123	144
PAS	13	25	27
PDI	10	6	6

Fig. 8b.3 Censo comunidad UAH con discapacidad

2007	VI Jornadas CRAI en Pamplona ("Las competencias en información en las nuevas enseñanzas universitarias", 12-13 de mayo). I Jornadas Conjuntas de las Comisiones Sectoriales de CRUE: REBIUN y TIC en Valencia (4-5 de marzo).
2008	I Jornadas Universitarias de Calidad (Huesca, mayo de 2008). VI Jornadas CRAI: "Las competencias en información en las nuevas enseñanzas universitarias" (Navarra, mayo de 2008). VIII Workshop Rebiun "La preservación digital" (Murcia, octubre de 2008). XVI Asamblea Anual Rebiun (Cádiz, noviembre de 2008).
2009	I Jornada Rebiun de Préstamo Interbibliotecario. Campus de Toledo de UCLM, 27 marzo VII Jornadas CRAI. Madrid 4 y 5 de Junio de 2009: "Competencias informáticas e informacionales en el ámbito Universitario". Jornada de trabajo de responsables ALFIN en las Bibliotecas Universitarias Españolas, 22 de Abril de 2009. IX Workshop sobre Proyectos Digitales, Universidad de Salamanca, 1 y 2 de octubre 2009. XVII Asamblea Anual de Directores de Rebiun. León, 4-6 de noviembre de 2009.
2010	Conjunto muy amplio de actividades incluidas en la figura A.3.2 del ANEXO.

Figura 8b.4 Participación de la BUAH en Jornadas organizadas por REBIUN

2008	Exposición "Homenaje al Premio Cervantes Juan Gelman "El emperrado corazón amora" en el Museo Luis González-Robles, 15 a 24 abril de 2008. Se prestaron 4 obras de la Bca de Filosofía y Letras Exposición "Obras del Premio Nobel de Literatura Le Clezio", noviembre-diciembre 2008
2009	Exposición "Obras de y sobre Vintila Horia" 1 al 15 de abril 2009 Exposición. "Obras del Premio Cervantes 2008, Juan Marsé", de 16 a 30 abril de 2009
2010	Exposición "Homenaje al Premio Cervantes José Emilio Pacheco "Rogelio Cuéllar, escritura de luz, 50 retratos de la lengua española", en el Instituto Cervantes de Alcalá de Henares, de abril a julio de 2010. Se prestaron 43 libros de la Biblioteca de Filología. Exposición "Premio Cervantes José Emilio Pacheco" en el Centro de Interpretación Universos de Cervantes, de octubre 2010 a enero 2011. Se prestaron 15 obras. Exposición "Obras del Premio Cervantes y Premio Nobel de Literatura Mario Vargas Llosa" con motivo de la concesión del Premio Nobel de Literatura a dicho escritor. Organizada en la Biblioteca de Caracciolo Con motivo del fallecimiento de Miguel Delibes y Luis García Berlanga se les tributó un pequeño homenaje destacando sus obras en el catálogo de la Biblioteca y el blog DeCine. Exposición Proyectos Fin de Carrera en la Escuela Técnica Superior de Arquitectura y Geodesia de la Universidad de Alcalá. 11 de Noviembre y 10 de Diciembre de 2010.

Figura 8b.5 N° de Exposiciones organizadas o en que ha realizado aportaciones la BUAH

Cantidades totales UAH	Papel (Kg/año)				Consumibles informáticos				Pilas prismáticas			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
TOTAL	204.540	131.450	126.000	122.220	0	0	891	3.262	837	718	512	140

Figura 8b. 6 Reciclaje residuos

Como se menciona en el subcriterio 4c, la BUAH colabora con la Oficina Ecocampus en la recogida de toners, cartuchos de tinta, residuos eléctricos y electrónicos, lleva a cabo una política de reciclado de papel, cartón, etc. y colabora en las iniciativas de la UAH en materia de sensibilización y participación en temas como la promoción de Trabajos Académicamente Dirigidos Edición, el lanzamiento de Agenda 21, y la difusión de los "Cuadernos del Campus. Naturaleza y Medio Ambiente" y de la "Guía de Buenas Prácticas Ambientales". Las figuras 8b.6 y 8b.7 muestra los **aspectos ambientales significativos** que se evalúan, reciclajes y consumos, respectivamente.

Cantidades totales UAH	2007	2008	2009	2010
Agua (m³)	180.044	122.487	209.503	120.402
Energía eléctrica (kw-h)	17.102	18.801	17.919	16.946
Gas natural (m³)	13.923	12.739	12.018	14.923

Figura 8b.7 Consumos

## CRITERIO 9 : RESULTADOS CLAVE

## Subcriterio 9A: Resultados estratégicos clave

Incluimos en este subcriterio los **Resultados estratégicos clave** correspondientes fundamentalmente a la *Línea estratégica 3 Colecciones*. El resto se incluyen en los demás subcriterios de resultados, según se explica en la Información general y en la figura R.1 (página 32). Obviamente, los presupuestos y adquisiciones son básicos para llevar a cabo las estrategias, por lo que los incluimos aquí en primer lugar.

## PRESUPUESTOS. FINANCIACIÓN

**Presupuesto.** El presupuesto ordinario se ha incrementado significativamente en 2009 y 2010. Incluso a pesar de las restricciones propias de la crisis, la UAH sigue apoyando la importancia de la labor de la Biblioteca. Se dispone de un programa económico propio, del que la Vicerrectora de Investigación delega la gestión en la Dirección de la Biblioteca. En 2010 el presupuesto ordinario ha sido de 1.913.300 €, (incremento del 7,59% respecto al 2009 por la concesión de 135.000 € más para la compra de recursos electrónicos (ver evolución en fig. 9a.1).

**Financiación externa.** La financiación externa viene a través del Consorcio Madroño. Por un lado, la Comunidad de Madrid, financia el *proyecto e-Ciencia* (repositorios de acceso abierto) para la carga de documentos resultado de la actividad investigadora de las universidades miembro. Se destina a la convocatoria de becas para la realización del trabajo y se reparte según un porcentaje de participación en el Consorcio. Por otro, el Consorcio lleva varios años presentándose a la convocatoria del M° de Cultura para el proyecto de digitalización del fondo antiguo (el nº de documentos digitalizados se ajusta a la financiación recibida, ver fig. 8b.3). La figura 9a.2 muestra ambas aportaciones.

## ADQUISICIONES

Las fuentes de financiación para la compra de fondos bibliográficos se han repartido como sigue: la BUAH ha aportado el 88 % y los Departamentos el 12%. Esto ha supuesto un incremento en 5 puntos de la aportación de la Biblioteca respecto a 2009. Las variaciones se justifican por los cambios en la gestión debidos al paso a lo electrónico, al cambio de concepto de los recursos (de bases de datos a publicaciones periódicas) y la gestión de los concursos en distintos años económicos. Las mayores inversiones se realizan en recursos de información en soporte electrónico y en suscripciones a publicaciones periódicas. La figura 9a.3 muestra el detalle de gastos en adquisiciones, con un aumento considerable en 2010 en material **en soporte electrónico**, cuyo porcentaje frente al total crece año a año como muestra la figura 9a.4, llegando a un 61% que supera REBIUN que se sitúa en 57,88%).

## COLECCIONES

La colección global de la BUAH la componen 526.027 volúmenes de **monografías y materiales especiales** en distintos formatos que corresponden a 365.293 títulos. Se cuenta con *monografías electrónicas y publicaciones periódicas en papel, revistas electrónicas a texto completo y bases de datos*. Las figuras 9a.5 a 9a.8 muestran los volúmenes y su evolución. Es de destacar el incremento continuo de monografías y revistas en formato electrónico, mientras que las monografías en papel comienzan a descender. Asimismo, las bases de datos disponibles han ido en aumento año a año (de 55 en 2007 a 68 en 2010).

**Repositorio institucional e-BUAH.** Cada año va aumentando el número de documentos contenidos en el repositorio institucional e-BUAH. En 2010 se han depositado 1.975, alcanzando un total acumulado de 5.953 documentos. La figura 9a.9 muestra la evolución de los últimos 4 años. Se ha seguido manteniendo la misma política de adquisición de recursos electrónicos, iniciada en años anteriores e impulsada desde el Consorcio Madroño. Desde entonces, ha ido aumentando la disponibilidad de dichos recursos en todas las áreas de conocimiento, alcanzando a casi 6.000 documentos en 2010. Para dar una idea de actividad, en 2010 hubo **82.756 consultas** y se efectuaron **317.495 descargas** de recursos electrónicos propios.

## COMPARATIVA REBIUN

Como se comentó en la Información General de Resultados, en el Anexo se ha incluido una referencia a la comparación de resultados con REBIUN (Figura A.5.6).

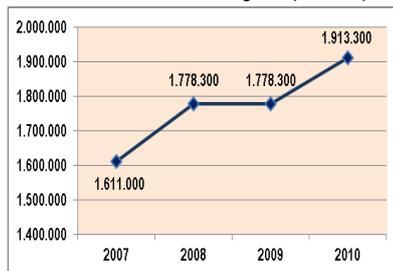


Fig. 9a.1 Presupuesto asignado a la BUAH



Fig. 9a.2 Financiación externa

Año	Compra de monografías	Suscripción a publicaciones periódicas	Compra o acceso a bases de datos	Total Inversión en fondos bibliográficos	Información en soporte electrónico
2007	371.717	903.210	379.994	1.654.921	444.306
2008	371.889	818.647	581.675	1.772.211	581.675
2009	329.704	862.699	637.569	1.829.972	745.968
2010	544.574	812.785	385.853	1.743.212	1.060.176

Figura 9a.3 Evolución de la inversión en adquisiciones (€)

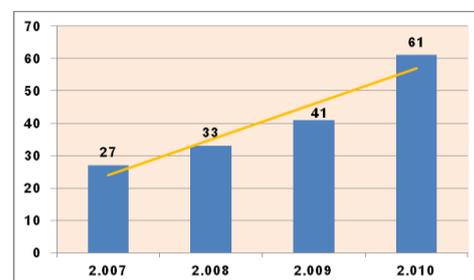


Fig. 9a.4 Inversión en soporte electrónico vs total (%)

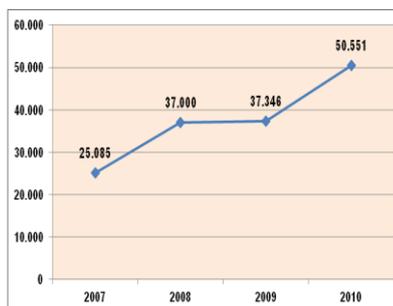


Fig.9a.5 Monografías electrónicas

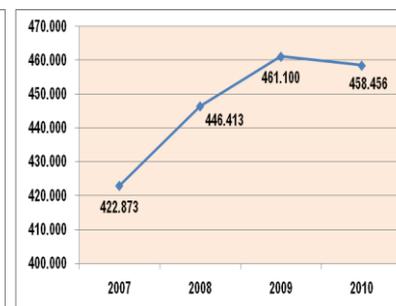


Fig.9a.6 Monografías en papel

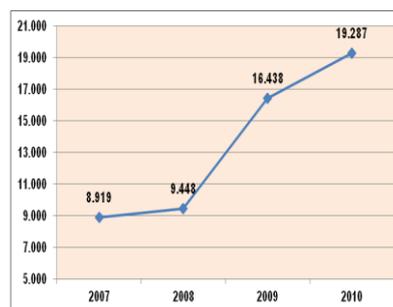


Fig.9a.7 Revistas electrónicas

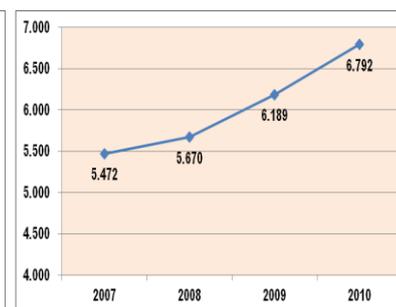


Fig.9a.8 Publicaciones periódicas en papel

Documentos en e_Buah	2007	2008	2009	2010
Biblioteca	314	476	1.155	365
PDI	229	347	1.820	1.610
Totales depositados anuales	543	823	2.975	1.975
Total acumulado	617	1.440	4.415	5.953

Fig.9a.9 Repositorio institucional e-BUAH

## CRITERIO 9 : RESULTADOS CLAVE

## Subcriterio 9B: Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

## USUARIOS

La figura 9b.1 muestra el volumen y tipología de usuarios de la BUAH que aumenta cada año. A esto añadimos los usuarios externos de los que se ha hablado en el criterio 8a. Las entradas de los usuarios en las bibliotecas, es decir, el uso que hacen de las salas de lectura (visitas / usuario) se mantiene alrededor de 77, un 10% superior en a la referencia REBIUN todos los años, salvo 2010.

Año	Estudiantes	Profesores	PAS	Total usuarios
2007	25.563	1.681	796	28.040
2008	26.265	1.736	777	28.778
2009	27.655	1.746	785	30.186
2010	28.187	1.762	787	30.736

Fig. 9b.1 Número de usuarios de la BUAH

## BÚSQUEDAS, CONSULTAS Y DESCARGAS

**Búsquedas en recursos electrónicos y descargas.** La figura 9b.2 muestra los resultados en búsquedas en recursos electrónicos y las descargas de artículos. Aun habiendo descendido los volúmenes de búsquedas o consultas en 2008 y 2009, el volumen de descargas ha crecido lo que denota el interés de los usuarios por los contenidos.

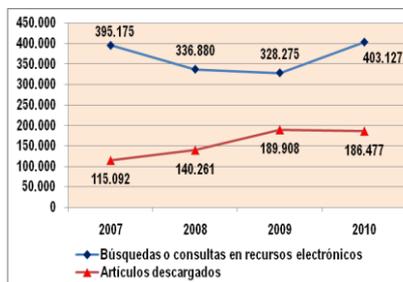


Fig. 9b.2 Búsquedas y artículos descargados

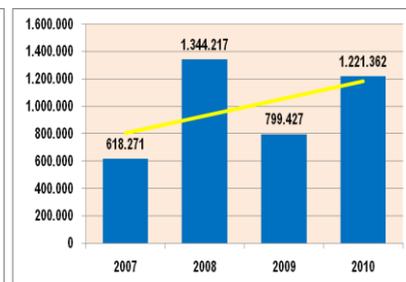


Fig. 9b.3 Consultas al catálogo

**Consultas al catálogo.** La figura 9b.3 muestra el número de consultas al catálogo que evoluciona positivamente. A éstas se pueden sumar las consultas a la web, que se incluyen en 6b, y que muestran una evolución positiva continua.

## INSTALACIONES Y EQUIPOS

## Puestos de servicio, de lectura, salas, superficies.

Como se ha mencionado anteriormente y se detalla en el Anexo figura A.4.1, la Biblioteca Universitaria cuenta con 15 puntos de servicio y un total de 2.796 puestos de lectura individuales y estaciones de trabajo, conectadas a la red, 174 puestos en salas para el trabajo en grupo y 32 en salas de formación, y 21.939 metros lineales de estanterías. La superficie actual es de 13.552 m<sup>2</sup>. La figura 9b.4 muestra el número de puestos de lectura, que suponen un ratio de estudiantes por puesto que, aun con el aumento en el nº de estudiantes, se mantiene entre 9 y 10 (figura 9b.5), ratio que compara favorablemente con la media REBIUN y con otras referencias reconocidas, que se sitúan sobre 11.

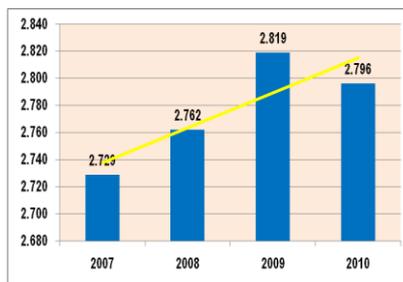


Fig.9b.4 Nº de Puestos de lectura

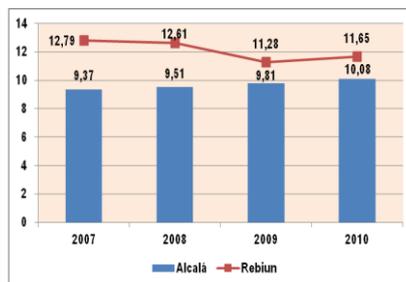


Fig. 9b.5 Estudiantes por puestos lectura

**Otros equipamientos.** La apuesta de la BUAH por facilitar el acceso y uso de las TIC's se manifiesta en el incremento en el número de ordenadores para uso público (figura 9b.). Así, el nº de estudiantes por puesto de lectura informatizado mejora (disminuye) comparándose muy favorablemente con la media REBIUN (figura 9b.7).

El **préstamo de ordenadores portátiles** a la comunidad universitaria para actividades de estudio e investigación, está actualmente disponible en nueve de las Bibliotecas. En la figura 9b.8 se muestra la evolución en el número de préstamos desde el inicio del servicio en 2009.

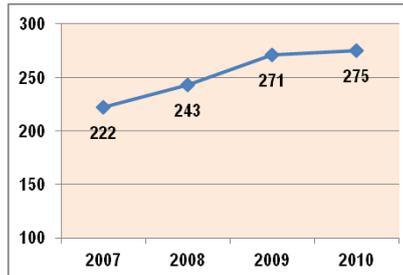


Figura 9b.6 Nº de ordenadores de uso público

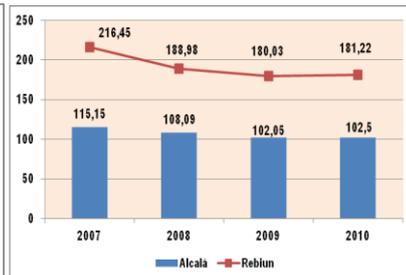


Figura 9b.7 Estudiantes por pto. informatizado

**Máquinas de auto-préstamo/auto-devolución.** Su uso agiliza y facilita los trámites tanto a los usuarios como a la BUAH. Se cuenta con 2 máquinas desde 2008, tras aumentar en 1 unidad ese año. Para dar una idea del uso, aportamos datos de 2010: Nº de Transacciones: **40.690**; Nº de usuarios que las han utilizado: **18.696**.

**Mensajes SMS.** Otro servicio de reciente implantación consiste en enviar mensajes SMS a los usuarios para mejorar la gestión de las devoluciones y las reservas de documentos, y facilitar a éstos información que les permite mejor aprovechamiento del servicio. Durante 2010 se han enviado 31.978 SMS.

## CONSORCIO MADROÑO

Las universidades aportan fondos para mantener y potenciar la alianza, aparte de una cuota fija de la Comunidad de Madrid de 500.000 €. En la figura 9b.9 se incluye la cuantía de las cuotas aportadas por la UAH. El **Pasaporte Madroño** facilita el préstamo domiciliario al personal docente, investigadores, alumnos de posgrado (máster oficial, propio y de investigación), y becarios de investigación, con carga docente de las Universidades que forman el Consorcio. En el año 2010 se ha ampliado el uso al PAS. La figura 9b.10 muestra el número de carnés emitidos por la UAH entre 2007 y 2010 (y acumulado en esos 4 años), que sumados a los que ya existían (206) hacen un total de 558 a finales de 2010.

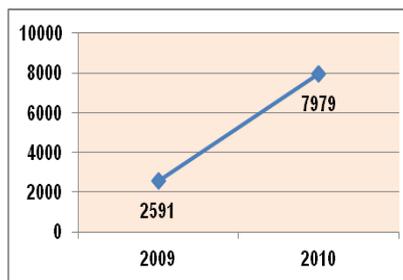


Figura 9b.8 Préstamos de ordenadores

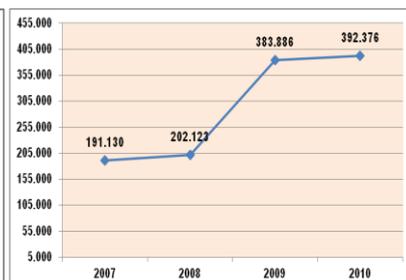


Figura 9b.9 Cuota de la UAH a Madroño (€)

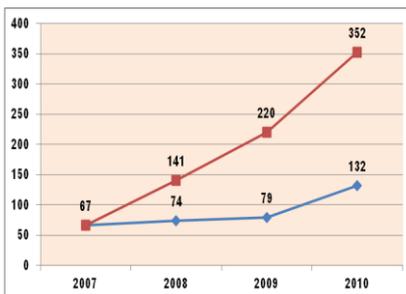


Fig. 9b.10 Nº Carnés usuarios emitidos 2007-10

**ANEXO**

## ANEXO

## 1. ORGANIGRAMA Y DIRECTORIO

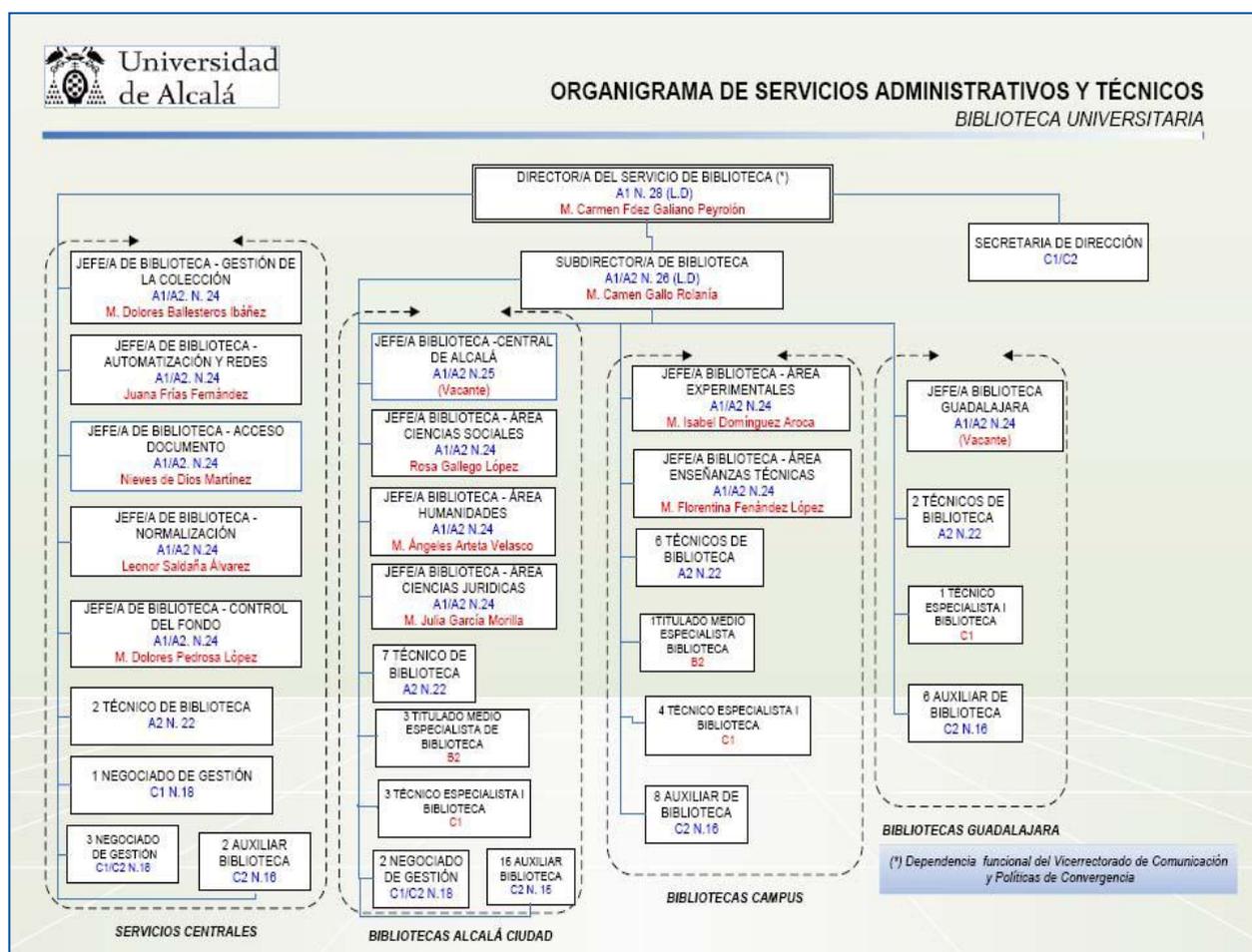


Figura A.1.1 Organigrama de la BUAH

DIRECTORIO	
<b>Campus Universitario de Alcalá</b>	
Biblioteca Central de CC. Experimentales (Facultad de Medicina)	
Biblioteca de Ciencias	
Biblioteca de Farmacia	
Biblioteca Politécnica	
Sala de Estudio de Ciencias Ambientales	
Sala de Estudio Enfermería y Fisioterapia	
<b>Campus de Alcalá Ciudad</b>	
Biblioteca de Arquitectura	
Biblioteca de CC. Económicas y Empresariales	
Biblioteca de Derecho - CDE	
Biblioteca de Documentación	
Biblioteca de Filología	
Biblioteca de Filosofía y Letras	
Biblioteca del edificio de Trinitarios	
<b>Campus de Guadalajara</b>	
Biblioteca de la E.U. de Magisterio	
Biblioteca del edificio Multidepartamental	

Figura A.1.2 Directorio de la BUAH

## 2 RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2008-2011

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	DEFINICIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	O.O.	IND.
1. Organización y recursos humanos	Impulsar una política bibliotecaria y de personal para alcanzar un servicio de calidad adaptado a los nuevos retos de la Biblioteca en el ámbito del EEES y del EEI	<b>1.1 Organización del servicio</b> Rediseñar la política bibliotecaria para mejorar la organización, la comunicación y los procesos de gestión con el fin de conseguir un servicio de calidad adaptado al nuevo modelo educativo.	4	3
		<b>1.2 Política de recursos humanos</b> Desarrollar, en colaboración con la Gerencia, una política de recursos humanos que se adapte al nuevo modelo bibliotecario según las necesidades del EEES.	3	4
		<b>1.3 Formación</b> Elaborar un plan de formación que facilite la adaptación del personal a las nuevas necesidades, competencias y desarrollos tecnológicos y responda a las expectativas profesionales individuales.	2	3
2. Espacios e innovación tecnológica	Adaptar y crear espacios y desarrollar el equipamiento tecnológico necesario para dar soporte al nuevo modelo de aprendizaje, docencia e investigación y garantizar el acceso a los usuarios con discapacidad.	<b>2.1 Gestión de espacios e instalaciones</b> Definir y adaptar espacios para impulsar el nuevo modelo de biblioteca	2	6
		<b>2.2 Tecnología</b> Impulsar un proyecto tecnológico que consolide a la Biblioteca como elemento clave de apoyo al nuevo modelo educativo.	4	1
3. Colecciones	Planificar la política de colecciones, unificando criterios para su mejor organización y mantenimiento y realizar evaluaciones periódicas para adaptarlas a las nuevas necesidades del EEES y EEI.	<b>3.1 Política de colecciones</b> Definir una política común de desarrollo y evaluación de las colecciones bibliográficas para adaptarlas a las necesidades de los usuarios en el marco del nuevo modelo educativo.	3	4
		<b>3.2 Organización y mantenimiento</b> Mejorar la gestión de las colecciones agilizando procesos y definiendo criterios normalizados.	3	3
4. Usuarios y servicios	Adecuar los servicios que se prestan a la comunidad universitaria al modelo educativo del EEES y del EEI y crear otros nuevos que den soporte al aprendizaje, la docencia y la investigación.	<b>4.1 Competencias en información</b> Desarrollar un plan de formación para la adquisición, implementación y desarrollo de competencias en información (ALFIN).	3	2
		<b>4.2 Repositorio institucional</b> Desarrollar canales de comunicación científica que difundan la labor docente e investigadora de la Universidad potenciando su edición electrónica.	3	2
		<b>4.3 Servicios virtuales</b> Mejorar la oferta de servicios accesibles desde la web que proporcionen herramientas y recursos para facilitar el aprendizaje, la docencia y la investigación.	4	4

Figura A.2.1 Líneas Estratégicas y su despliegue O.O.: Número de Objetivos operacionales IND.: Nº de indicadores asociados a las estrategias y objetivos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	ACCIONES
<b>1.1 Organización del servicio</b>	- Implantar el nuevo modelo de biblioteca que responda al conjunto de los objetivos estratégicos propuestos - Caminar hacia la convergencia con otros servicios de la Universidad y participar en proyectos transversales institucionalizados - Evaluar la Biblioteca y establecer los mecanismos necesarios para la obtención de la certificación de calidad - Elaborar, difundir e implementar un Plan de Comunicación de la Biblioteca incardinado con el Plan de Comunicación de la Universidad	4
<b>1.2 Política de recursos humanos</b>	- Elaborar una propuesta de reestructuración y actualización de la RPT de la Biblioteca - Elaborar una propuesta de actualización de los procesos de selección y promoción del personal para adaptarlos a las nuevas necesidades del servicio - Diseñar los nuevos perfiles profesionales y elaborar un manual de competencias	2
<b>1.3 Formación.</b>	- Diseñar las necesidades formativas que se adapten a las nuevas competencias - Impulsar distintas actuaciones que favorezcan el desarrollo profesional	3
<b>2.1 Gestiones de espacios e instalaciones</b>	- Participar activamente en la planificación y puesta en marcha de la Biblioteca Central de Humanidades y CC. Sociales y Jurídicas y de la Biblioteca del campus de Guadalajara - Optimizar los espacios existentes para garantizar el libre acceso a los fondos bibliográficos y la capacidad de depósito	6
<b>2.2 Tecnología</b>	- Diseñar el procedimiento para el mantenimiento y la seguridad de los equipos tecnológicos existentes - Potenciar los distintos sistemas de gestión e implementar proyectos tecnológicos innovadores - Desarrollar tecnológicamente el repositorio institucional de acceso abierto e_BUAH - Renovar y mejorar el equipamiento tecnológico	18
<b>3.1 Política de colecciones</b>	- Diseñar e implementar el plan de gestión de la colección - Incrementar y mejorar la colección para adaptarla a las necesidades de los usuarios - Evaluar la colección	8
<b>3.2 Organización y mantenimiento</b>	- Revisar y agilizar los procesos relativos a la gestión de la colección y proceso técnico - Unificar y reclasificar colecciones - Definir procedimientos para el mantenimiento y la preservación del fondo bibliográfico	14
<b>4.1 Competencias en información</b>	- Estudiar las necesidades formativas de los usuarios de la UAH - Elaborar programas de formación en habilidades y competencias en información adaptados a las necesidades del EEES y del EEI - Apoyar la alfabetización informacional en los curricula universitarios	6
<b>4.2 Repositorio institucional</b>	- Promocionar el repositorio institucional e_BUAH - Difundir el movimiento de "acceso abierto" a la información y producción científica (open access) - Colaborar en la edición electrónica de las publicaciones científicas de la UAH	7
<b>4.3 Servicios virtuales</b>	- Ofrecer recursos y servicios digitales que den soporte al aprendizaje, la docencia y la investigación - Integrar la biblioteca digital con otras plataformas de la UAH - Desarrollar y ampliar la oferta de servicios a distancia - Mejorar la difusión de los recursos que ofrece la Biblioteca a la comunidad universitaria	7

Figura A.2.2 Ejemplo de despliegue de la Línea estratégica 1 en Objetivos operacionales

## 3. PLAN DE FORMACIÓN. REDES Y COLABORACIÓN EXTERNA

CURSOS 2010	Personal Básico	Personal Directivo	Personal Auxiliar	Total Personal
@ries Registro telemático: Registro	1			1
Análisis de procedimientos para la implantación de la Admón. electrónica		1		1
Aplicación del módulo Fiscal			2	2
Archivo, registro y documentos administrativos	1		2	3
Curso general de prevención	1			1
Digitalización documental	5		1	6
Escala administrativa Promoción interna - Ofimática			2	2
Escala administrativa Promoción Interna- Supuestos			4	4
Escalas Técnicos Auxiliares de Archivos y Bibliotecas Promoción Interna			17	17
Estrategias para la prevención del stress	2			2
Excel práctico			3	3
Facultativos de Biblioteca Promoción Interna	2	3		5
Herramienta tramita			1	1
Implantación de las nuevas Tecnologías en el Procedimiento Advto.		1		1
Inglés	7	1	5	13
Inglés 2º Cuatrimestre	1			1
Inglés Speaking and Listening	3	3		6
Inteligencia Emocional		1	2	3
Introducción a la Biblioteca Electrónica	2		35	37
La contratación administrativa en la UA			1	1
Manejo de desfibriladores externos semiautomáticos			2	2
Nueva guía de contratación		1	2	3
Práctica del procedimiento Administrativo			6	6
Preparación oposiciones Escala Auxiliares			2	2
Word y Excel para oposiciones de Auxiliar			7	7
<b>TOTALES</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>94</b>	<b>130</b>

Figura A.3.1 Plan de Formación 2010

ACTIVIDADES DE COLABORACIÓN EXTERNA
<b>Participación de la BUAH con REBIUN</b>
Grupos de trabajo (Catálogo Colectivo, Préstamo Interbibliotecario, Estadísticas, etc.). Grupo de trabajo de la Línea Estratégica Nº 1: REBIUN en el ámbito del aprendizaje, dentro del II Plan estratégico 2007-2010, cuyo objetivo fundamental es orientar y apoyar a las bibliotecas universitarias en los nuevos retos del EEES y en el cambio del modelo docente centrado en el aprendizaje del estudiante.
<b>Participación de la BUAH en eventos organizados por REBIUN (datos correspondientes a 2010)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>VIII Jornadas CRAI de Rebiun "Las Competencias en información desde el punto de vista del empleador". Alicante, 29 y 30 de abril de 2010.</li> <li>II Jornadas de Calidad y Bibliotecas, Objetivo: la excelencia. Málaga, 20 y 21 de Mayo de 2010.</li> <li>II Jornadas de Trabajo de responsables de Alfabetización Informacional en Bibliotecas Universitarias Españolas. Granada, 17 de junio de 2010.</li> <li>X Workshop Rebiun sobre Proyectos Digitales: "Diez años de proyectos digitales, hacia la ciencia en abierto". Valencia, 7 y 8 de Octubre de 2010.</li> <li>XVIII Asamblea Anual de Rebiun. Las Palmas de Gran Canaria, 3, 4 y 5 de noviembre de 2010. Se renovó el Comité Ejecutivo pasando a formar parte del mismo la Directora de la Biblioteca que posteriormente, en la reunión de constitución de dicho Comité el 21 de diciembre de 2010, fue nombrada Secretaria Ejecutiva.</li> </ul>
<b>Participación de la BUAH con el Consorcio Madroño</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del I Plan Estratégico del Consorcio Madroño 2009-2013, con 7 líneas estratégicas y sus correspondientes objetivos y acciones</li> <li>- Grupos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasaporte Madroño, para el préstamo domiciliario al personal docente, investigadores, alumnos de posgrado (máster oficial, propio y de investigación), y becarios de investigación con carga docente de las Universidades que conforman el Consorcio Madroño. Ampliado el uso al Personal de Administración y Servicios.</li> <li>• Actualización y mantenimiento de las colecciones: bases de datos, monografías y revistas electrónicas.</li> <li>• Proyecto "Maleta Viajera" para el Préstamo Interbibliotecario.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Eventos organizados por Madroño (datos correspondientes a 2010)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I Jornadas de Buenas Prácticas en el ámbito de las bibliotecas. Dña. Amparo de la Iglesia Sánchez, Técnico de Biblioteca y responsable del blog DeCine: blog de películas y libros en un entorno académico y de ocio disponibles en la Biblioteca, presentó dicho blog y Dña. Florentina Fernández López, Jefa de Biblioteca - Área de Enseñanzas Técnicas, presentó el Servicio de Citas e Impacto: apoyo a la evaluación de la investigación, disponibles a través de la web.</li> <li>• II Jornadas de Buenas Prácticas en el ámbito de las bibliotecas (web 2.0). Dña. Teresa Villalobos Peris y Dña. Esperanza Lozano Canora, Técnicas de Biblioteca y responsables del Blog "Sin Dudas": blog de respuestas, hicieron la presentación de dicho blog, accesible a través de la web.</li> <li>• Seminario sobre Negociación y contratación de recursos electrónicos. Ámbito y realidades. Dña. Dolores Ballesteros Ibáñez, Jefa de Biblioteca - Gestión de la Colección, presentó la ponencia: "La contratación de recursos electrónicos en las bibliotecas: negociaciones, proveedores, licencias".</li> </ul>
<b>Otras actividades de cooperación durante 2010</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mes de mayo se recibió la visita de la Dirección de la Biblioteca junto con otro personal bibliotecario y de la Unidad de Calidad de la Universidad Politécnica de Cartagena para recabar información sobre el proceso de evaluación llevado a cabo y conocer la gestión de la Biblioteca Universitaria.</li> <li>• Sociedad de Condueños. Una vez finalizado el proyecto de catalogación de su fondo bibliográfico en el 2009, durante el 2010 se ha seguido manteniendo dicha colección con la catalogación de los nuevos fondos adquiridos y la atención a sus usuarios, cuando la disponibilidad de recursos humanos lo han permitido.</li> </ul>

Figura A.3.2 Algunas actividades de colaboración externa

#### 4. EQUIPAMIENTO

##### Equipamiento de la BUAH

15 puntos de servicio y un total de 2.796 puestos de lectura individuales y estaciones de trabajo conectadas a la red.  
 174 puestos en salas para el trabajo en grupo y 32 en salas de formación.  
 275 PCs para los usuarios (41 son portátiles para el préstamo) y 81 PCs para la plantilla  
 22 fotocopiadoras, 35 impresoras, 24 escáneres, 6 lectores-reproductores  
 2 máquinas de autopréstamo, 3 buzones de devolución  
 2 calculadoras gráficas para la Biblioteca Politécnica.

##### Puestos para personas con discapacidad

**Se cuenta con 6 puestos dotados de equipamiento y software especial para todo tipo de discapacidades (ubicados en las bibliotecas de Medicina, Derecho, Económicas, Filología y Magisterio, dando servicio a los 3 campus).**

Cuentan con dispositivos, equipamiento, instrumentos, tecnología y software que permiten a las personas que presentan una discapacidad realizar actividades que sin ellos no podrían ser realizadas o requerirían de un mayor esfuerzo: mesa accesible, con un PC adaptado (con los programas Jaws 8.0 y Zoomtext Xtra 9.1), un escáner (con el programa Omnipage), una telelupa, un teclado con letras extra grandes, una impresora Braille Portathiel y una lupa de pantalla.

En 2010 se ha instalado en los PC's el programa PredWin, de ayuda en todo tipo de discapacidades, desarrollado por el Departamento de Electrónica de la Escuela Politécnica de la UAH.

Figura A.4.1 Equipamiento general de la BUAH y de los puestos para personas con discapacidad

#### 5. PROCESOS: MAPA E INVENTARIO. INICIATIVAS DE MEJORA. SERVICIOS. VISIÓN GLOBAL DE COMPARACIONES REBIUN

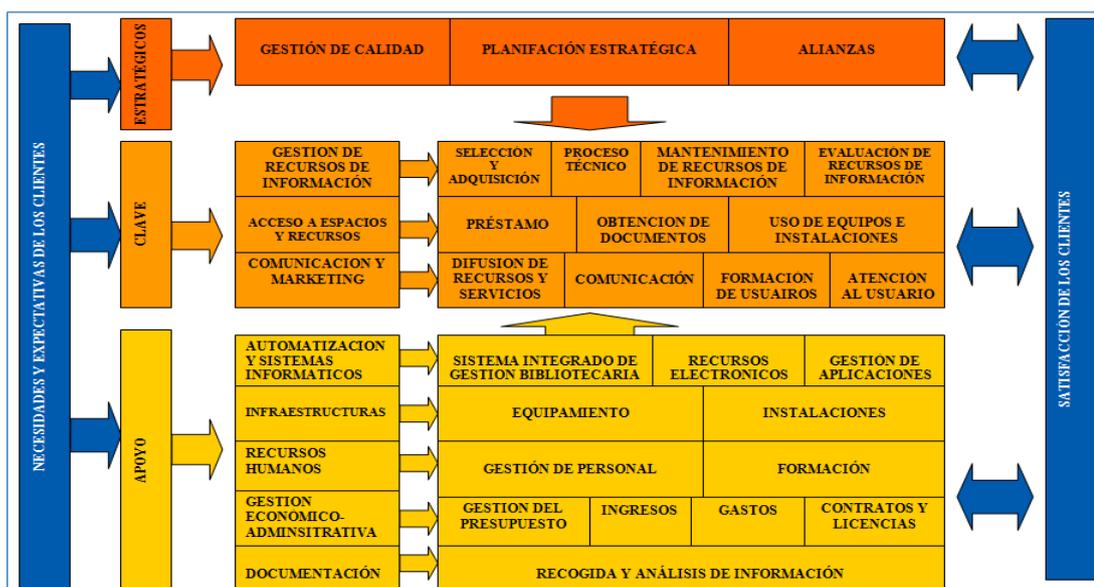


Figura A.5.1 Mapa de procesos de la BUAH

	MACROPROCESO	PROCESOS	Propietario/responsable	GI implicados
A) PROCESOS CLAVE	1 GESTIÓN DE LA COLECCIÓN	1.1 Formación de la colección 1.2 Proceso técnico 1.3 Mantenimiento de la colección 1.4 Evaluación de la colección	Jefatura de Biblioteca-Gestión de la Colección Jefaturas de Biblioteca	Sección de Gestión de la Colección Jefaturas de Biblioteca Bibliotecarios y personal auxiliar
	2 SERVICIOS AL USUARIO	2.1 Préstamo 2.2 Información bibliográfica 2.3 Consulta en sala 2.4 Formación de usuarios 2.5 Obtención de documentos 2.6 Uso de equipos e instalaciones	Jefatura de Biblioteca-Control del Fondo Jefatura de Biblioteca-Acceso al Documento Jefaturas de Biblioteca	Personal de la BUAH Usuarios de pleno derecho Usuarios autorizados
	3 DIFUSIÓN Y MARKETING	3.1 Difusión de recursos y servicios	Subdirección de la Biblioteca Jefaturas de Biblioteca	Personal de la BUAH Usuarios de pleno derecho Usuarios autorizados
B) PROCESOS DE APOYO	4 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	4.1 Sistema integrado de gestión bibliotecaria 4.2 Recursos electrónicos 4.3 Gestión de aplicaciones	Jefatura de Biblioteca-Automatización y Redes	Personal de la BUAH Usuarios de pleno derecho Usuarios autorizados
	5 GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA	5.1 Gestión de equipamiento de biblioteca	Subdirección de la Biblioteca Jefaturas de Biblioteca	Personal de la BUAH Usuarios de pleno derecho Usuarios autorizados
	6 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ECONÓMICOS	6.1 Gestión del presupuesto 6.2 Gestión de recursos humanos	Dirección de la Biblioteca Subdirección de Biblioteca	Personal de la BUAH Usuarios de pleno derecho Usuarios autorizados
	7 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	7.1 Comisión de Biblioteca 7.2 Comisión Técnica 7.3 Normativa y legislación	Dirección de la Biblioteca	Personal de la BUAH Usuarios de pleno derecho Usuarios autorizados
	8 DOCUMENTACIÓN	8.1 Estadísticas y Memoria de la Biblioteca 8.2 Manuales de procedimientos 8.3 Publicaciones varias	Dirección de la Biblioteca Subdirección de Biblioteca Jefaturas de Biblioteca Jefaturas de Secciones Centrales	Personal de la BUAH Usuarios de pleno derecho Usuarios autorizados

Figura A.5.2 Inventario de procesos Clave y de apoyo con los propietarios y Grupos de Interés implicados

## LA BIBLIOTECA Y LA CALIDAD

La Biblioteca de la UAH en los últimos años ha trabajado con objetivos encaminados a la **gestión de la calidad total** y principios orientados a: *la satisfacción del usuario, organización del trabajo en procesos, fomento de una cultura de mejora continua, aplicación de técnicas de gestión de la calidad y medición de resultados.*

Sus iniciativas arrancaron con un proyecto institucional en 2005, que culminó con la presentación del documento **“Medidas para un cambio estratégico. Resumen ejecutivo”**, que aportó un conjunto de estrategias, actuaciones y proyectos que resumimos. Posteriormente, ha continuado con otras iniciativas, como se indica.

**A) Evaluación del Servicio de Préstamo para alumnos de 1er y 2º ciclo**, noviembre de 2000 a enero de 2002. Metodología: EFQM. Encuesta a los alumnos de 1er y 2º ciclo como parte del proyecto. Establecimiento de 18 acciones estratégicas de mejora de las que **se han cumplido el 83% aproximadamente** (Dato tomado del Informe final, pág. 60).

**B) Evaluación de la Colección de Publicaciones Periódicas**, año 2002. Enfoque: racionalidad y eficiencia a la gestión de esta documentación. Producto: recomendaciones para la sustitución por otros de más demanda y actualidad, y sustituciones por formato electrónico. Implantado.

**C) Evaluación de los Servicios Bibliotecarios**, curso 2003/2004. Objetivo: analizar la calidad de los servicios bibliotecarios. Producto: Informe con sugerencias de líneas de mejora, especialmente en la promoción y marketing de los servicios, y recomendación de formular un Plan Estratégico de la BUAH. Implantado.

**D) Encuesta de Satisfacción de Usuarios**, al personal investigador de la Universidad. Junio-julio de 2003. Objetivo: valorar las características del uso de las Bibliotecas por parte de sus usuarios, así como sus servicios. Producto: 418 propuestas de mejora distribuidas en 31 aspectos de la gestión bibliotecaria, entre los más relevantes: adquisición de fondos bibliográficos, la formación de usuarios, el acceso remoto a los recursos electrónicos licenciados, la infraestructura informática, la página web y la agilización del Préstamo Interbibliotecario. **Se han atendido el 100%** de las propuestas planteadas.

**E) Inspección del Servicio:** llevada a cabo por la Inspección de Servicios de la UAH, previa propuesta y aprobación en Consejo de Gobierno, en el año 2005. Las propuestas se implantaron en 2006 hasta un 85% de las previstas. Seguimiento de las mismas en los años siguientes.

**F) Evaluación de Riesgos de las Bibliotecas**, realizada por el Servicio de PRL de la UAH. Informe con recomendaciones generales, implantadas.

**G) Encuestas sobre el Clima Laboral**, en 2000, 2007 y 2011, dentro del Plan de Gestión de la Gerencia y con el objetivo de medir el nivel de satisfacción del personal. Análisis e implantación de mejoras.

**H) Encuestas sobre necesidades formativas a usuarios** (marzo-abril de 2011): cursos más solicitados, obstáculos que les impiden asistir a los cursos, cursos más valorados, etc. La mayoría se inclina por una formación **semipresencial o de autoformación**, con lo que la BUAH se centrará en elaborar buenos materiales de apoyo, tutoriales, guías, etc. para la formación.

**I) Encuesta sobre Comunicación interna**, marzo de 2011. Objetivos: Actualizar el Plan de comunicación y marketing 2007-2011, difundirlo y evaluar su aplicación, Diseñar un plan de reuniones, Revisar y actualizar los medios de comunicación existentes y adoptar otros nuevos y Formar al personal en el uso de las herramientas de comunicación

**J) Encuesta SAR** (Sección de Automatización y Redes), finales de 2009. Objetivo: valorar la comunicación establecida con la SAR, nivel de uso, medios utilizados, la utilidad de la web comunicación, formularios, etc. características de los formularios, y tipos de incidencias.

**K) Encuesta sobre el servicio de Avisos de préstamo y reserva por SMS** de la Biblioteca: Conocimiento del servicio, si ha recibido alguno, adecuación de hora de envío del sms, utilidad de los mensajes y si agilizan el proceso.

**L) Evaluaciones EFQM**, en 2008 - 2009, **Sello de Excelencia Europea 300+** en diciembre de 2009 y **nueva autoevaluación en 2011.**

**M) Otras iniciativas:** Desarrollo y publicación de la Carta de Servicios, Plan de comunicación y marketing 2007-2010, Desarrollo y despliegue del I Plan estratégico 2008-2011, Desarrollo del Sistema y los Procedimientos administrativos (2005-2006), Creación de mejora como base al desarrollo e implantación de proyectos de mejora (ver 3c).

Figura A.5.3 Algunas iniciativas de mejora en la BUAH

## ÁREAS DE MEJORA COMO RESULTADO DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y DEL PERSONAL

**Estudio de calidad de los servicios de la Biblioteca de la UAH basado en satisfacción de usuarios (2011)** (pendiente de envío el informe final por el Grupo SECABA).

### **Instalaciones y equipos:**

- Urgencia en disponer de la Biblioteca Central de Humanidades, CC. Sociales y Jurídicas
- Disponer espacios para investigadores
- Disponer de más salas de trabajo en grupo, bien acondicionadas y con horarios más amplios
- Actualizar el equipamiento informático y el software
- Mejora del funcionamiento de la VPN y la wifi
- Más disponibilidad de portátiles
- Tomar las medidas oportunas para mantener mayor nivel de silencio
- Evitar la reserva de sitios
- Actualizar el sistema de gestión: OPAC anticuado
- Comprar e-books

### **Personal:**

- Mejorar la atención al usuario en las bibliotecas donde exista más descontento por parte del usuario

### **Colecciones:**

- Actualizar y aumentar las colecciones (pocos libros en general)
- Mantener la colección en condiciones adecuadas de uso (encuadernación)
- Agilizar el proceso de adquisición de fondos bibliográficos
- Publicar las novedades
- Adquirir más bibliografía especializada
- Facilitar el acceso a otras colecciones (Sociedad de Condueños)
- Asegurar la disponibilidad de los documentos visualizados en el catálogo y su uso

### **Servicios:**

- Ampliación de los horarios extraordinarios: apertura las 24 h.
- Disponibilidad de las máquinas de autopréstamo en horarios extraordinarios
- Potenciar la formación en el acceso y uso de los recursos electrónicos
- Potenciar la difusión de los recursos electrónicos
- Aumentar el nº de ejemplares en préstamo y el nº de renovaciones
- Revisar los procedimientos para la petición de documentos. Mayor coordinación entre el SAD y las bibliotecas.

### **Encuesta discapacidad (2009).**

- Seguir realizando campañas de difusión especialmente a comienzos de cada curso académico
- Dotar paulatinamente de puestos especiales para personas con discapacidad a las bibliotecas que carecen de ellos
- Actualizar los equipos disponibles y el software según las necesidades y la demanda
- Revisar y adaptar la normativa de préstamo y de otros servicios a las nuevas necesidades y demandas
- Proporcionar más accesibilidad a las instalaciones
- Formar al personal en la atención especial a personas con discapacidad
- Trabajar en colaboración con la Inspección de Servicios y la Unidad de Integración y coordinación de Políticas de Discapacidad de la UAH.

### **Encuesta PDI sobre necesidades formativas (2009).**

- Potenciar la formación semipresencial y la autoformación (tutoriales, video tutoriales, wiki, guías temáticas)
- Potenciar la formación en el uso de las herramientas informáticas para el acceso a los recursos electrónicos
- Elaborar un plan de formación segmentado por usuarios y áreas de conocimiento adaptado a las necesidades detectadas que se revise y actualice cada año
- Organizar cursos de formación intensivos y en horarios compatibles con la actividad académica
- Difundir y formar en el uso de los nuevos recursos
- Avanzar en la certificación de competencias informacionales.

### **Detección de necesidades formativas del personal de la Biblioteca de la UAH (2011).**

- Elaborar un plan de formación a corto y medio plazo según las necesidades detectadas que será elevado a la Gerencia para su inclusión en el Plan de Formación anual
- Elaborar un plan de formación interno para el reciclaje en la gestión
- Elaborar unas directrices para la asistencia a eventos no incluidos en el Plan de Formación de la Gerencia.

### **Encuesta sobre comunicación interna de la BUAH: hábitos y opinión del personal (2011).**

- Actualizar el Plan de comunicación y marketing 2007-2011, difundirlo y evaluar su aplicación
- Diseñar un plan de reuniones
- Revisar y actualizar los medios de comunicación existentes y adoptar otros nuevos
- Formar al personal en el uso de las herramientas de comunicación

Figura A.5.4 Áreas de mejora identificadas en encuestas

SERVICIO	USUARIOS / REGULACIONES / CARACTERÍSTICAS
Préstamo domiciliario	Usuarios de pleno derecho y usuarios autorizados. Regido por la Normativa de préstamo. Imprescindible tener la correspondiente tarjeta de acreditación personal (TAP) de la UAH o el carné expedido por la BUAH. Definidos y accesibles guías e instrucciones, los Documentos objeto de préstamo y las preguntas frecuentes y sus respuestas. Facilidades iLink: acceso a Los más prestados, Mis favoritos, Avisame cuando, reservas, renovaciones, ...
Préstamo de ordenadores portátiles	Usuarios: Estudiantes matriculados en la UAH Regulado por la Normativa de Préstamo y utilización temporal de Recursos no Bibliográficos de Apoyo a la Docencia y el Aprendizaje Existen unas condiciones de uso, de devolución, e incluso sanciones en caso de incumplimiento.
Acceso al documento	Usuarios: todos los miembros de la Universidad de Alcalá Pueden solicitarse originales (monografías, actas de congresos, tesis) y reproducción de documentos (artículos, capítulos o partes de libros) La recepción y entrega de los documentos y todos los requisitos están documentados y accesibles en la web. Usuarios: centros externos La BUAH proporciona documentos a las instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras que los soliciten. Está disponible la información y facilidades, Formas de adquisición, Pautas para cumplimentar formularios, Plazos, Equipos informáticos, etc.
Préstamo domiciliario PDI/INV/PAS en otras universidades e instituciones asociadas	Mediante un carné llamado "Pasaporte Madroño" los profesores, PAS, alumnos de posgrado alumnos de tercer ciclo y becarios de investigación de la UAH tienen derecho a préstamo domiciliario de monografías en cualquiera de las bibliotecas del resto de las universidades públicas de la C.A.M. (UAM, UC3M, UNED, UPM, URJC, UCM), en virtud del Acuerdo del Consorcio Madroño (Cooperación Universitaria).
Información a usuarios con discapacidad	Año 2007: proyecto de mejora para adaptar y hacer accesibles todos sus servicios y recursos. Se realizan mejoras y servicios especiales. Cualquiera que sean sus necesidades, el usuario puede ponerse en contacto con la BUAH, que estudiará sus propuestas con gran interés.
Información sobre el Catálogo	El Catálogo de la BUAH contiene registros bibliográficos de diferentes documentos: libros, revistas, CDs, vídeos, bases de datos, revistas electrónicas, etc... Proporciona los datos bibliográficos y la localización de las obras en las distintas bibliotecas, así como información sobre su disponibilidad: número de ejemplares, condiciones del préstamo...
Opciones personales (iLink)	Si necesita información sobre todos los fondos y colecciones bibliográficas, sobre la búsqueda, el acceso y el uso de estos fondos, o bien apoyo en las búsquedas bibliográficas sobre cualquier asunto, accediendo a todos los recursos, impresos y electrónicos: - También puede solicitar información a través del formulario Solicitud de búsqueda bibliográfica
Guías temáticas	Las guías temáticas son el resultado del proyecto de uno de los grupos de mejora de la Biblioteca del año 2008. Recogen los recursos disponibles organizados por materias. Estas guías están realizadas y mantenidas por los bibliotecarios especialistas de cada área.
Evaluación de la actividad investigadora: citas e impacto	La actividad investigadora da lugar a resultados reflejados en publicaciones científicas cuya calidad y difusión determinan su evaluación. Las agencias evalúan la producción científica de los investigadores utilizando unos criterios establecidos como indicios de calidad. Estos indicios se identifican con la ayuda de productos y herramientas de análisis y evaluación nacionales e internacionales. Son los índices de impacto, índices de citas, la calidad editorial de las revistas científicas y otros indicadores específicos.
Propiedad intelectual y derechos de autor	La BUAH facilita información al respecto y enlaces de interés a los interesados.
Salas de lectura	La BUAH cuenta con un total de 2.800 puestos de lectura. Cada Biblioteca dispone de su correspondiente Sala de Lectura de libre acceso, con manuales y obras básicas de consulta y de referencia, así como con revistas especializadas y prensa diaria. Se regula según las Normas para el acceso al Servicio de Lectura en Sala
Biblioteca electrónica	La Biblioteca electrónica reúne todos los accesos a los recursos electrónicos que ofrece la Biblioteca: bases de datos (accesibles desde MetAL), revistas electrónicas (accesibles desde SFX, MetAL y el catálogo), libros electrónicos (accesibles desde MetAL), y e_Buah, el repositorio institucional de la UAH.
OPINE	Espacio para recabar opiniones y comentarios de los usuarios, que son importantes para mejorar nuestros servicios. La Biblioteca atenderá las quejas, sugerencias y felicitaciones que nos envíe. También se pueden utilizar : <ul style="list-style-type: none"> <li>• SinDudas, el blog de respuestas de la BUAH.</li> <li>• El formulario de Solicitud de búsqueda bibliográfica</li> <li>• Si desea contactar con alguna sección o biblioteca concreta.</li> <li>• Para comentarios sobre el web de la Biblioteca póngase en contacto con el personal de la misma</li> </ul>
Acceso a la red de la UAH (red privada virtual - VPN)	Se puede acceder a la red interna de la Universidad desde casa o desde cualquier otro lugar y así poder seguir trabajando con acceso a las aplicaciones corporativas, a todos los recursos electrónicos de la Biblioteca y demás servicios internos.

Figura A.5.5 Algunos detalles sobre la prestación de los servicios

## COMPARACIONES REBIUN

La red REBIUN cuenta con 73 bibliotecas universitarias y otros centros a nivel nacional (públicos y privados) con los que la BUAH se compara sistemáticamente.

Dado que el ámbito incluye una amplia tipología de indicadores (infraestructuras, colecciones, servicios, préstamo interbibliotecario, personal, y presupuesto), para dar una idea global del resultado de la comparación y también de la evolución de mejora de la BUAH en los últimos cuatro años frente al resto, hemos seleccionado de entre las 73 entidades aquellas que **con más frecuencia aparecen en los 10 primeros puestos** durante el periodo 2007-2010.

La figura A.5.6 muestra las comparaciones de los resultados de la BUAH con esas 10 referencias: la **línea azul** representa el nº de indicadores que al menos están por encima de una de esas referencias el año de que se trate, y la **línea roja** aquellos indicadores que no lo están.

La **línea verde** muestra la evolución de mejora comparativa, de modo que en 2010 el 83% de los indicadores estaban en azul.

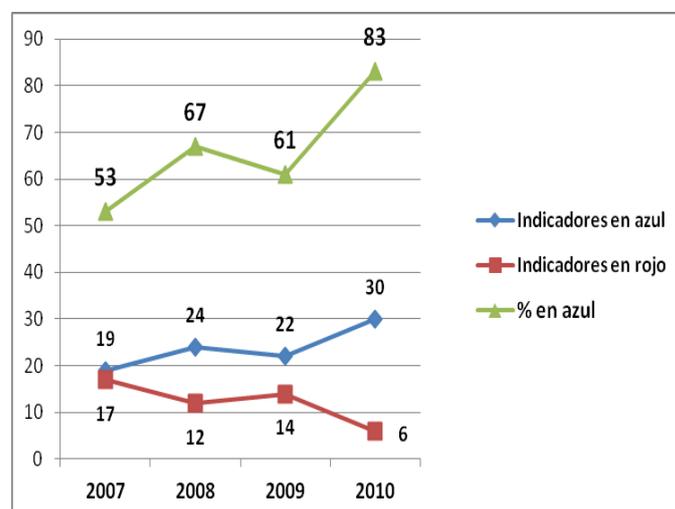


Figura A.5.6 Comparativa global con REBIUN

GLOSARIO	
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
ALFIN	Alfabetización Informacional
BBDD	Bases de datos
BNE	Biblioteca Nacional de España
BUAH	Biblioteca Universitaria de Alcalá
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
EEl	Espacio Europeo de Investigación
EFQM	European Foundation for Quality Management
G.I.	Grupos de Interés
IUIEN	Instituto Universitario de Investigación de Estudios Norteamericanos
LOPD	Ley Orgánica de Protección de Datos
NNTT	Nuevas Tecnologías
OPAC	On-line Public Access Catalogue
PDI	Personal Docente e Investigador
PAS	Personal de Administración y Servicios
PRL	Prevención de Riesgos Laborales
REBIUN	Red de Bibliotecas Universitarias Españolas
RPT	Relación de Puestos de Trabajo
RFID	Radio Frequency IDentification
RRHH	Recursos Humanos
SAR	Sección de automatización y redes
SEDIC	Sociedad Española de Información y Documentación Científica
SSII	Sociedad de Servicios de Ingeniería Informática
TICs	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
UAH	Universidad de Alcalá
UAM	Universidad Autónoma de Madrid
UCM	Universidad Complutense de Madrid
UC3M	Universidad Carlos III de Madrid
UNED	Universidad Nacional de Educación a Distancia
UICPD	Unidad de Integración y Coordinación de Políticas de Discapacidad
UPM	Universidad Politécnica de Madrid
URJC	Universidad Rey Juan Carlos