Memoria EFQM BUS 2016

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

UNIVERSIDAD D SEVILLA
Biblioteca

ÍNDICE

INFORMACIÓN CLAVE		**1**
Criterio 1.	**LIDERAZGO**	**6**
Criterio 2.	**ESTRATEGIA**	**8**
Criterio 3.	**PERSONAS**	**11**
Criterio 4.	**ALIANZAS Y RECURSOS**	**14**
Criterio 5.	**PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**	**18**
INTRODUCCIÓN A CRITERIOS DE RESULTADOS		**21**
Criterio 6.	**RESULTADOS EN LOS CLIENTES**	**21**
Criterio 7.	**RESULTADOS EN LAS PERSONAS**	**25**
Criterio 8.	**RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**	**28**
Criterio 9.	**RESULTADOS CLAVE**	**31**
SIGLAS		
MAPA DE RELACIONES		

Información clave

Información Clave

1 HECHOS Y DATOS

Nombre y ubicación de la sede principal

Biblioteca de la Universidad de Sevilla. Dirección y Servicios Centrales: C/ San Fernando, 4. Sevilla.

La Biblioteca Universitaria. Estructura

La Biblioteca es el servicio de la Universidad de Sevilla que gestiona y proporciona a la comunidad universitaria el apoyo de recursos y el acceso a los mismos, tanto en materia de espacios como de información. Contribuye así al cumplimiento de los objetivos institucionales y de los usuarios, relativos a estudio, docencia, investigación y extensión universitaria. Así mismo, colabora en una serie de procesos institucionales de creación del conocimiento.

La Biblioteca de la Universidad de Sevilla (BUS) está compuesta por un total de 17 bibliotecas, de las cuales 14 están agrupadas en cinco campus principales, y 3 son externas a dichos campus. La sede de los Servicios Centrales es la Biblioteca General Rector Antonio Machado y Núñez, y existen también bibliotecas que sirven a las Facultades, Escuelas Técnicas Superiores y otros centros o servicios. Cuenta además con otras unidades de gestión técnica y coordinación cuya actuación afecta al conjunto de bibliotecas.

Márgenes de actuación. Estructura de gestión

La Comisión de Biblioteca Universitaria es el órgano delegado del Consejo de Gobierno y a ella corresponden las funciones de estudio, asesoramiento e informe previo al Consejo de Gobierno sobre los asuntos referidos a la Biblioteca. Elabora el Reglamento, establece directrices, normas de uso, aprueba la memoria anual, el presupuesto, la plantilla, etc. Los principales órganos colegiados de la Biblioteca que asumen la total responsabilidad de actuación son: el Comité de Dirección, la Junta Técnica, el Comité de Calidad y las Comisiones de Biblioteca de Área. En ellos y en otras actividades a distintos niveles, participan todas las personas responsables de la gestión y los resultados de la BUS: *Dirección de la Biblioteca, Jefes de Servicio, Responsables de Bibliotecas de Área y Jefes de Sección*. Esta estructura facilita y coordina la participación en la gestión hasta los niveles operativos en cada uno de los centros de actividad. En la **fig. A.1** del ANEXO se incluye el organigrama y en la **fig. A.2** los órganos colegiados y otros en los que participan todas las personas que lideran la BUS.

Sector de actividad: Sector público

NUESTRA MISIÓN

La Biblioteca tiene como misión gestionar un entorno de información en continua evolución para contribuir al aprendizaje, la investigación y la innovación en la Universidad, mediante estrategias y servicios de excelencia, de forma sostenible y socialmente responsable, que promuevan la generación y transferencia del conocimiento.

La Biblioteca tiene definidas y publicadas sus señas de identidad a través de Misión, Visión y Valores desde 2004 en que se desarrolló formalmente el Plan Estratégico 2004-2006. Las últimas versiones, que aparecen en esta memoria, son las actualizadas como parte del ciclo de formulación del PE2020.

La comunicación de la MVV tanto interna como externa es muy amplia y se realiza a través de múltiples medios (1a.1).

Inversores principales. Parámetros económicos clave

La BUS cuenta con un presupuesto único y propio. En su Memoria Económica anual se recogen las previsiones y las partidas presupuestarias necesarias para cumplir sus objetivos estratégicos, que se distribuyen de acuerdo con los objetivos operativos anuales. El presupuesto contempla los gastos, las inversiones y también los ingresos, que provienen de fuentes de financiación internas y externas (4b.1). Las principales partidas son las asignadas a material bibliográfico y documental, al Plan Tecnológico y a equipamiento. A éstas se unen las asignaciones para proyectos específicos como la digitalización del Fondo Antiguo, restauración, etc. Complementariamente, las grandes inversiones en infraestructuras se realizan por parte de los servicios responsables de la US, participando la Biblioteca muy activamente en la elaboración de los diseños y requisitos que dichos activos deben cumplir en línea con normativas bibliotecarias específicas.

Las cifras más relevantes en el presupuesto final de la BUS (2015), son:

- Presupuesto gastos corrientes: 297.281,00 **€**
- Inversiones enseñanza e investigación: 2.502.720,41 **€**
- Transferencias (CBUA, Becas): 1.436.006 **€**
- **Presupuesto total**: **4.236.007,41 €**
- **Ejecución del presupuesto**: **99,96%**

Empleados. Centros de trabajo y ubicación

El total de empleados de la BUS según la RTP de 2015 es de 238 personas, distribuidas de la siguiente forma: 14 Facultativos (A1); 80 Ayudantes (A2); 14 Administrativos A2/C2; 130 TAB/TEB y Técnicos de informática (L3/L4). Además, cuenta con 35 becarios de formación a tiempo parcial, lo que supone a efectos reales 24 becarios a tiempo completo. La distribución de la plantilla por Bibliotecas y categorías profesionales se indica en la **figura I.1**.

Bibliotecas	1	2	3	4	5
B. General/ A. Hº	6	25	5	11	12
Arquitectura	1	6	-	10	-
Bellas Artes	-	2	1	4	-
Centros Salud	1	4	1	7	-
C. Educación	1	3	1	6	-
Comunicación	1	2	-	8	-
CRAI Ulloa	-	6	2	16	-
Derecho y C.T.	1	5	-	12	-
Económicas	1	2	1	6	-
Filosofía y Psicología	-	4	-	8	-
Humanidades	-	9	-	13	12
Informática	-	2	1	4	-
Ingeniería	2	3	-	8	-
Ing. Agronómica	-	1	1	4	-
Matemáticas	-	2	-	4	-
Politécnica	-	2	-	4	-
Turismo y Fin.	-	2	1	5	-
Total	**14**	**80**	**14**	**130**	**24**

Figura I.1 Composición y distribución de la plantilla (RPT 2015)

1: Facultativos A.B.M.; **2**: Ayudantes A.B.M.; **3**: Admin. y Aux. Admin.; **4**: TAB/TEB/Inform.; **5**: Becarios.

La distribución del personal por categorías laborales es desigual: el 39,5% del personal pertenecen a los grupos A1/A2 (Facultativos y Ayudantes) y el 60,5 % restante a los grupos C1/C2, L3 y L4 (Administración de Biblioteca, Laborales e Informáticos).

Ámbito geográfico. La Biblioteca cubre todo el territorio que compone la comunidad universitaria en sus diferentes campus pertenecientes a la US, en la provincia de Sevilla.

2 HITOS HISTÓRICOS. RUTA HACIA LA EXCELENCIA

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

La Biblioteca de la Universidad de Sevilla nace a comienzos del siglo XVI. Al igual que la US, tuvo su origen en el *Colegio de Santa María de Jesús* fundado por el Arcediano Maese *Rodrigo Fernández de Santaella* en el año 1505. El germen de la BUS fue el núcleo de libros donados por el propio fundador, al cual se fueron uniendo donaciones y adquisiciones hechas con ayudas económicas de colegiales. Más tarde, cuando el Colegio y la Universidad se separaron, muchos de estos libros pasaron a la Universidad.

Posteriormente, se unirán a la colección bibliográfica propia otras bibliotecas pertenecientes a órdenes religiosas y a bibliotecas públicas y de particulares. Unido a la BUS por Real Orden de 7 de agosto de 1895, se encuentra también el fondo documental del *Archivo Histórico Universitario*.

En 1988, la US otorgó a su Biblioteca el carácter de Servicio, definiéndola como "una entidad funcional cuya principal misión es servir de apoyo al estudio, la docencia y la investigación de la comunidad universitaria". En el estatuto actual (2003), la BUS está definida como un "centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación…" y como una unidad con una Dirección única.

El prestigio de la BUS viene avalado, en buena parte, por la importancia del fondo antiguo que conserva y custodia, cuyo proceso de digitalización permite dotarlo de una mayor difusión y de una mejor conservación.

La BUS cuenta desde hace años con una serie de sistemas de gestión que ha ido perfeccionando y realiza actividades orientadas a la excelencia. Se indica lo más relevante.

- Gestión por objetivos. Desde 1999 (3c.1).

- Plan Estratégico. Desarrollado desde 2004, según un proceso riguroso, participativo y mejorado (2c.1).

- Sistema de Gestión de la Calidad. Iniciado en 2005 y sometido a revisión y mejora continua, muy ampliamente en 2009 y en 2016. **Cuadro de Mando Integral.** Desde 2006. En 2011, se creó un grupo de trabajo en el que se revisó y modificó. Existen además 55 Cuadros de Mando de distintos niveles y cometidos (5a.4). Sus indicadores están definidos y recogidos en la herramienta para la gestión de la calidad ICASUS desde el 2008, ahora en su tercera versión (2016).

- Mapa de procesos. El primer MP se elabora en el año 2007, se completa en el año 2008 y se revisa en el año 2010. En él se incluyen y posicionan los procesos como se indica más adelante.

- Carta de Servicios. La primera se editó en 2007, habiéndose puesto al día en 2010 y 2015 (5c.2).

- Participación externa. Benchmarking. La BUS es parte activa en redes de participación de Bibliotecas en el intercambio de buenas prácticas y los procesos de decisión y estrategias para responder a los estándares más avanzados (4a.1 a 4a.4).

- Autoevaluaciones EFQM. La BUS llevó a cabo su primera autoevaluación con el Modelo EFQM en 2010, año en que alcanzó el reconocimiento Sello de Excelencia 300+. Dicha autoevaluación supuso una serie de planes de mejora con visión hacia la excelencia. La autoevaluación efectuada en 2016 ha manifestado un progreso muy evidente en todas las áreas. El proceso de autoevaluación se ha realizado aplicando una metodología rigurosa y con la participación activa de un numeroso Equipo Evaluador constituido por personas que conocen muy bien la organización. Todas las personas del cuadro de dirección han formado parte del Equipo Evaluador. El Equipo Evaluador, del cual forma parte el Comité de Calidad de la BUS, decidió acometer inmediatamente mejoras en una buena parte de las áreas prioritarias que, conjuntamente con las que llevaban en curso, han sido objeto de un avance muy significativo en el nivel de excelencia desde febrero de este año hasta el momento actual. El nivel consensuado y respaldado por un licenciatario del Club Excelencia en Gestión, que ha tutorizado la autoevaluación ha sido: entre 515 y 565 puntos.

3 RETOS Y ESTRATEGIA

NUESTRA VISIÓN

Establecer estrategias y servicios de calidad centrados en la comunidad universitaria y la sociedad, mediante:

- Creación de espacios versátiles para el estudio y el trabajo individual o en grupo
- Gestión, preservación y acceso eficaz de las colecciones y de la producción científica y académica de la US
- Servicios innovadores que apoyen a los estudiantes en su formación integral y a los profesores e investigadores en todo el proceso de creación del conocimiento
- Una gestión excelente con profesionales proactivos y competentes
- Alianzas para progresar y promover el compromiso social y la sostenibilidad

Análisis estratégico. Plan Estratégico

La BUS tiene una cultura consolidada de planificación estratégica desde 2004. El periodo que abarca esta memoria (en resultados) acaba en 2015, por lo que se comentan aquí detalles sobre el Plan Estratégico 2011-2014, cuya vigencia se extendió a 2015 (PE 2012-2015). Dicho PE consta de cinco Líneas estratégicas orientadas a los factores clave para cumplimiento de la misión de la BUS y el progreso hacia su visión, centrado en componentes muy específicos de los aspectos considerados prioritarios en el mencionado ciclo. La **fig. A.8** del Anexo, sintetiza el proceso participativo de desarrollo del PE 2012-2015, así como las líneas estratégicas y objetivos de dicho plan y del PE2020.

Como parte del PE, la BUS realiza un análisis DAFO como pieza clave en el proceso de decisión y formulación del Plan.

El Plan Estratégico de la BUS se desarrolla en línea con el Programa Rector y el Plan Estratégico de REBIUN. Considera como inputs el conjunto de informaciones y datos, tanto internos, como externos y comparativos que se explican en los subcriterios 2a y 2b, incluyendo las políticas de la BUS e institucionales. Lo que sigue es el enunciado de las líneas estratégicas del PE 2012-2015.

- **Línea 1: Espacios para el aprendizaje:** Crear nuevos espacios de acuerdo al modelo CRAI; adaptar las instalaciones y equipamientos a nuevos usos; actualizar la infraestructura informática y de comunicación.
- **Línea 2: Hacia una gestión excelente:** Mejorar la organización y los procesos; promover servicios coordinados entre las bibliotecas de la US; avanzar en la calidad para la excelencia de servicios.
- **Línea 3: Servicios orientados al usuario:** Potenciar la visibilidad de los servicios y mejorar la comunicación con los usuarios; mejorar la oferta de servicios presenciales y en línea; garantizar unas colecciones suficientes, disponibles, accesibles e integradas; facilitar la labor investigadora y apoyar la visibilidad de la investigación en la US; potenciar la Biblioteca como agente dinamizador de la innovación docente.
- **Línea 4: Nuevos roles, nuevas competencias:** Planificar un equipo humano adecuado al actual modelo de Biblioteca; actualizar los perfiles profesionales.
- **Línea 5: Alianzas para progresar:** Establecer proyectos de colaboración con otras unidades US: investigación, SIC, SAV, Docencia, etc.; fomentar la presencia de la BUS en los órganos de decisión de la US; fortalecer la cooperación con otras organizaciones; promover alianzas con otras bibliotecas universitarias para compartir buenas prácticas (benchmarking).

Factores Clave de Éxito

La Biblioteca ha identificado los Factores Clave de Éxito, que son las principales características y cualidades necesarias para alcanzar sus líneas estratégicas y su visión. Éstos son:

- Gestión eficaz y ágil de la Colección. Línea 2
- Profesionales proactivos y polivalentes. Línea 5
- Innovación tecnológica. Línea 1
- Espacios de calidad según el modelo CRAI. Línea 1
- Gestión orientada hacia la excelencia. Línea 5
- Apoyo al estudiante en su formación integral. Línea 3
- Colaboración con el investigador en su proceso de generación del conocimiento. Línea 4
- Potenciación de alianzas y orientación a la Sociedad. L 6

SGP. Mapa de procesos

El **Sistema de Gestión de Procesos de la Biblioteca** (SGP) contiene un conjunto documental y operativo que incluye: Mapa de procesos (**figura A.18**), procedimientos, indicadores, manuales operativos, tutoriales e instrucciones técnicas. El inventario de todos los procesos se sintetiza en la **figura A.19.**

El **Mapa de Procesos** posiciona los procesos estratégicos, clave y de apoyo y sus interrelaciones. Los procesos están desarrollados y documentados, incluyendo cada uno información clave, como: propietarios, misión, equipo, resultados clave, entradas, proveedores, salidas/clientes, actividades, variables de control, etc. Además, incluyen flujogramas que contienen las actividades del proceso y un sistema de medición de indicadores de rendimiento.
La herramienta ICASUS hace la función de un Manual de procesos, pero además proporciona acceso y facilita la gestión de los procesos.

4 MERCADOS, SERVICIOS Y CLIENTES

Los principales clientes de la BUS son los usuarios de sus servicios, que incluyen a los ciudadanos de Sevilla y a otras entidades universitarias (5b, 5e, **figura A.4** del ANEXO). Los compromisos sobre la prestación de los servicios están recogidos en su Carta de Servicios. Consta de 19 compromisos y sus 19 indicadores correspondientes.

Actividades y servicios. La BUS ofrece servicios relacionados con el acceso y la difusión de todos los recursos de información a sus grupos de clientes según se relaciona en la **figura I.2.**

ACTIVIDADES Y SERVICIOS

- Apertura de la Biblioteca: En líneas generales, la Biblioteca mantiene un horario de apertura, de lunes a viernes, de 8 a 21 h en todas sus bibliotecas, excepto en la de Informática, que amplía su horario hasta las 21:30 h. Todos los sábados lectivos abre al menos una Biblioteca de 9 a 21 h y en períodos de exámenes se amplía a cinco (una por campus).
- Consulta al Catálogo FAMA y FAMA+: La Biblioteca ofrece a la comunidad universitaria dos posibilidades para consultar el Catálogo de la Biblioteca: FAMA (Catálogo clásico) y FAMA+, que permite la consulta simultánea de los recursos impresos y electrónicos a nivel de artículo.
- Préstamo:
- *Préstamo domiciliario* de material bibliográfico y documental, por un tiempo limitado y fuera del ámbito de la Biblioteca
- *Autopréstamo y autodevolución* en las 8 bibliotecas que tienen estación de servicio (7 con tecnología RFID)
- *Préstamo intercampus.* Es un sistema de préstamo y devolución de libros entre las Bibliotecas de distintos campus, que evita el desplazamiento del PDI, Estudiante de Doctorado, PAS y usuarios con diversidad funcional
- *Préstamo CBUA.* Permite solicitar libros en préstamo a otras bibliotecas universitarias andaluzas a través del Catálogo Colectivo del Consorcio
- *Préstamo interbibliotecario,* con dos puntos de servicio: Biblioteca General y Centros de Salud
- *Préstamo de libros-e*
- *Préstamo de objetos: portátiles, netbooks, tablets y e-books*

- Información y referencia: Consultas de Información especializadas, con una duración superior a los 10 minutos, que consisten principalmente en búsquedas asistidas/formación personalizada y, en menor medida, en búsquedas bibliográficas por encargo.
- Formación de usuarios en Competencias Informacionales (CI): A través de sesiones introductorias y jornadas de bienvenida; formación en competencias Informacionales (CI); recursos educativos en abierto.
- Apoyo a la investigación: Soporte a convocatorias de acreditaciones y sexenios; apoyo a la publicación científica; asesoría en cuestiones relacionadas con la propiedad intelectual y los derechos de autor.
- Otras acciones de apoyo a aprendizaje, docencia e investigación
- Impresión y reproducción de documentos
- Realización de compras y suscripciones de los recursos de información a solicitud de la comunidad universitaria

Figura I.2 Actividades y servicios de la BUS

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

Cadena de valor

La secuencia de la cadena de valor arranca con la Investigación de Mercado y la Identificación de necesidades de RR.II. en el proceso de Adquisición y termina con la Difusión a través de los procesos de Formación y de Información (**figura I.3**) (ver Mapa e inventario de procesos, **figs. A.18** y **A.19**).

GRUPO	PROCESOS CLAVE	CÓDIGO
C1	Adquisición	UN03-PC-ADQ
C2	Proceso Técnico	UN03-PC-PRT
C3	Atención y Orientación	UN03-PC-ATO
C4	Préstamo	UN03-PC-PRE
C5	Acceso a los Recursos electrónicos	UN03-PC-ARE
C6	Formación	UN03-PC-FOR
C7	Información	UN03-PC-INF

Figura I.3 Procesos clave de la cadena de valor

Cada proceso tiene identificado su propietario. Sus funciones y responsabilidades están bien definidas y se hace un seguimiento para asegurar su cumplimiento. Los propietarios revisan continuamente sus procesos: miden su eficacia y eficiencia, la calidad de los servicios, la definición de indicadores y los objetivos.

La BUS dispone de medios para identificar la necesidad de nuevos servicios y mejorar los existentes, mediante la recogida y análisis de información de usuarios y de información interna, que proviene de la evaluación de resultados, de los procesos, de autoevaluaciones, grupos de trabajo, sugerencias de personal, etc. A esto se añade el análisis de las tecnologías y su posible aplicación en los servicios, y la comparación con otras bibliotecas.

Aplicaciones y gestión de los principales recursos tecnológicos

La BUS a través de los responsables de los procesos de apoyo (Informática y Tecnología y SIGB, y del resto de responsables de los procesos), así como del Servicio de Informática y Comunicaciones de la US, está en continua alerta para identificar y evaluar tecnologías tanto de acceso a recursos bibliográficos, como de los que permitan una mejor gestión bibliotecaria.

El Servicio de Informática y Comunicaciones es el servicio responsable en la US de atender las necesidades de apoyo informático a las tareas de estudio, docencia, investigación y gestión en la US.

De esta forma, la BUS mantiene una innovación tecnológica continua, aplicada a su gestión interna y a los servicios y medios para adaptarse y anticiparse a las necesidades de sus usuarios. En la **figura A.10** del Anexo se sintetizan las innovaciones más relevantes, entre ellas, las tecnológicas.

Todas las unidades de la BUS cuentan con medios tecnológicos adecuados y suficientes para todo su personal. Los canales de acceso para los usuarios externos son muy variados y facilitan la entrega de los servicios a través de sistemas sencillos de utilizar y en continua innovación. Cada vez se amplia más el número de recursos en formato electrónico (libros, revistas y bases de datos) cuya consulta y utilización puede hacerse tanto desde las instalaciones de la US, como a través de una conexión remota.

Partners y proveedores clave

La BUS es parte de redes de colaboración y tiene establecidos acuerdos con entidades privadas y públicas (**figura A.7**). Participa en el desarrollo de nuevos proyectos e iniciativas con sus asociados. Las relaciones, proyectos y convenios se orientan a un mayor aprovechamiento de los recursos económicos y humanos, ofrecer mayor accesibilidad y visibilidad a los recursos compartidos, compartir conocimientos y facilitar el uso de las TIC´s.

Algunos ejemplos son:

- CatCBUA: Catálogo Colectivo del CBUA
- WorldCat: Catálogo Colectivo de OCLC
- Catálogo Colectivo de REBIUN.
- CASBA: Catálogo Colectivo del Servicio Bibliotecario de Andalucía
- ORCID: Estándar de identificación único y persistente para todos los investigadores de las Universidades Andaluzas, proyecto liderado por la BUS
- Dialnet, de la Fundación Dialnet
- Recolecta de la FECYT
- Adquisición consorciada de recursos-e en CBUA.
- Proyecto Antonio de Ulloa con la Universidad de Masachusetts Boston
- Proyecto de digitalización del Fondo Antiguo con Banco de Santander

Existen procedimientos específicos para la **homologación y evaluación de proveedores** dentro de la US y promueve procesos de homologación (monografías) y concurso de suministros (revistas, equipamiento informático y mobiliario), siguiendo los principios de publicidad y transparencia. Para la adquisición de los principales recursos que sustentan los servicios ofrecidos, la Biblioteca selecciona a proveedores siguiendo los procedimientos de **concurso de homologación o concurso de suministro**, lo que permite una gestión económica más racional y favorable a la Biblioteca, al mismo tiempo que se beneficia de los servicios que dichos proveedores aportan a los clientes.

6 ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

La BUS cuenta con una estructura organizativa (**figura A.1**) acorde con su Misión y Visión, con el fin de realizar la entrega de servicios en condiciones óptimas para los usuarios, obtener los mejores resultados y dar soporte al desarrollo e implantación efectiva de los planes estratégicos. Los órganos directivos (**figura A.2**) mantienen un esquema muy estructurado y consolidado de actividades para evaluar la evolución de la Biblioteca hacia sus objetivos y compromisos.

La estructura de la BUS facilita un modelo de liderazgo compartido, Servicios Centrales y Bibliotecas de Área, que fluye desde la dirección a través de los órganos de gestión y operativos. La acción y estilo de liderazgo se fundamenta en un conjunto de guías y normas de conducta, entre otros: Reglamento de la BUS, Normativa de la US, Código ético, Guía de Liderazgo, Carta de Servicios y Planes estratégicos aprobados.

La BUS extiende sus servicios a los ciudadanos y refuerza la vertiente social de la Institución a través de programas propios y en colaboración con ésta.

La eficacia del liderazgo se evalúa tanto en la encuesta interna de satisfacción del personal (3a, 7a), como en las encuestas a usuarios (5e, 6a). En la primera hay 7 preguntas directamente relacionadas con la acción del liderazgo como creador de cultura, la 5 sobre la transmisión de un clima abierto y comunicativo, y la 14 en "Personas" relacionada con el ambiente de trabajo (7a).

Valores

Los valores por los que se rige la BUS son los que rigen las pautas de conducta, y se tienen en cuenta a la hora de establecer acuerdos y decidir prioridades y proyectos para ofrecer a los usuarios los mejores servicios. En la encuesta de satisfacción interna hay dos preguntas (8 y 9) sobre comprensión de la misión, visión y valores, y sobre el comportamiento en línea con los valores (7a).

VALORES
Compromiso con la Universidad en el cumplimiento de su misión
Orientación al usuario: ética profesional, eficacia, responsabilidad y confidencialidad.
Compromiso con la excelencia: mejora continua, cooperación, comunicación, trabajo en equipo y transparencia en la gestión.
Profesionalidad: innovación, creatividad y formación permanente
Compromiso con la Ciencia en Abierto.
Responsabilidad social: atención a la diversidad cultural, la discapacidad y respeto al medio ambiente.

Revisión de la estrategia y gestión del desempeño

La BUS trabaja por objetivos desde 1999, que desde 2004 se establecen como parte del despliegue del PE y anualmente como parte del marco del Plan anual.

Existe una revisión sistemática del cumplimiento de los objetivos a través de la herramienta DotProject, accesible al personal, que puede ver la evolución de cumplimiento del PE (2d).

Cada semestre se realiza un informe de seguimiento del Plan y cada año otro de cumplimiento de los objetivos y, si es necesario, se revisan o incorporan nuevos objetivos operacionales en función de nuevas oportunidades o cambios en el entorno. Finalmente, se evalúa la consecución del PE en su conjunto, y elabora un informe final.

Se realizan evaluaciones del desempeño del PAS y existe un Complemento de Productividad para la mejora de la Calidad. Asociado a dicha evaluación, toda la plantilla de la BUS consiguió el 4º nivel del CPMCS (máximo nivel de cumplimiento) (3b.3).

7 BUENAS PRÁCTICAS DE LA BIBLIOTECA

En función de su experiencia, progreso en el nivel de excelencia, comparaciones y trabajo con otras organizaciones, la BUS ha identificado una serie de Buenas Prácticas que considera pueden ser referencia para otras organizaciones.

Se incluye un resumen en la **figura A.3** del Anexo, donde se asocian con los Conceptos Fundamentales de la Excelencia EFQM y con los subcriterios de esta memoria.

8 SOBRE ESTA MEMORIA

La estructura de esta memoria se ajusta a las guías establecidas para desarrollar memorias EFQM formato conceptual.

Los esquemas de relaciones entre agentes-agentes y agentes-resultados se incluyen al final de la memoria, tras la lista de siglas y acrónimos.

Para facilitar la disponibilidad y acceso a documentación de referencia o evidencias, se adjunta un ANEXO que contiene datos adicionales a los que se hace referencia desde los apartados de la memoria. El ANEXO viene encabezado por una lista de todos los documentos y referencias que se consideran claves como evidencias, muchos de ellos disponibles a través de enlaces en la página web de la Biblioteca.

Agentes facilitadores

Criterio 1

Introducción

La BUS tiene una estructura que facilita un modelo de liderazgo compartido: Servicios Centrales y Bibliotecas de Área. Los líderes estratégicos identificados por la BUS son: el Equipo de Dirección de la Biblioteca, los responsables de las Secciones, los responsables de las Bibliotecas de Área y los Responsables de Procesos y Servicios. Junto a ellos, existen los líderes operativos, que son cualquier persona de la organización que tenga responsabilidad en un proyecto o actividad en la que necesite influenciar a otras personas para conseguir unos objetivos o metas (por ejemplo, Coordinadores de Grupos de Mejora).

Estos líderes se fundamentan y rigen por un conjunto de guías y normas de conducta, que son la base para la toma de sus decisiones, para sus actuaciones con los grupos de interés y para la resolución de posibles conflictos de intereses. Dichas normas son: Reglamento de la BUS, Normativa de la US, Código ético, Carta de Servicios y Planes estratégicos aprobados.

La autoevaluación EFQM efectuada en 2016 ha resultado en algunas áreas de mejora que afectan al liderazgo, y específicamente a la creación de una Guía de Liderazgo orientada a asegurar la coherencia en la actuación y que sintetiza en un solo documento todo lo relativo a competencias y habilidades, normas aplicables, órganos de actuación del liderazgo, cómo se ejerce la acción del liderazgo en sus distintas vertientes y cómo se mide su eficacia.

Mapa de Agentes

Ref.	Título	Descripción	Enlaces y medidas
1a.1	**Misión, Visión, Valores, principios éticos y cultura**	Se realiza una difusión interna y externa de la MVV y de las estrategias de la BUS desde 2004 en que se formula y despliega de forma participativa el 1er PE 2004-2006. La última versión se ha efectuado por el Equipo de trabajo para la elaboración del PE 2020, y se han difundido interna y externamente a través de diferentes medios (*PE, Memoria BUS, página web, folletos, correo-e, Carta de Servicios*…). El nivel de conocimiento y comprensión es muy alto (encuesta de satisfacción del personal).	Info. Clave 1, 3 y 6 7a, Anexo A.13
1a.2	**Valores y modelos de referencia**	Es parte de las responsabilidades de cada líder desde su posición comunicar y ser ejemplo de los valores, principios y normas de conducta, tanto internamente como en sus relaciones externas. Debe practicar la escucha activa y promover la empatía y actuar en la resolución de conflictos. Medida del grado de alineamiento de la BUS con sus Valores: encuesta de satisfacción de personal. Medida de liderazgo en valores como orientación al cliente y compromiso de calidad: encuesta de satisfacción de usuarios.	Info. Clave 6 4a, 5e 6a, Anexo A.11, A.12
1a.3	**Comunicación y orientación estratégica**	Se ha sistematizado desde 2004 con el 1er PE 2004-2006, continuando hasta hoy con el 5º PE 2020. La Dirección orienta a todo el personal hacia objetivos comunes y compartidos mediante la comunicación, implantación y revisión de los PE, y el pacto por objetivos. La comunicación se hace extensiva a los GI externos. **Revisión trimestral** y comunicación de situación: de los objetivos operacionales (informes Intranet) y control y medición (DotProject). **Medición global:** Porcentaje de objetivos operativos alcanzados, Porcentaje de cumplimiento del PE (ICASUS), Porcentaje del personal que conoce objetivos y responsabilidades (encuesta).	2c.1, 2d.3, 2d.4, 3d.2, 5e.1, 5e.2 7a, Anexo A.13
1a.4	**Cultura de liderazgo compartido**	El modelo de liderazgo de la BUS se fundamenta en el liderazgo compartido. Están identificados los líderes, sus competencias, normas de conducta, órganos de participación institucional, pautas de actuación e indicadores asociados. La **Guía de Liderazgo** establece una visión global para homogeneizar actuaciones.	Anexo A.2 7a Anexo A.13
1a.5	**Evaluación de la eficacia**	La eficacia del liderazgo se mide a través de varios tipos de indicadores: la **orientación al personal** de la BUS, al liderazgo en valores, a la orientación estratégica, proyectos, objetivos, etc. se mide mediante la encuesta de satisfacción del personal; la **orientación a los resultados** mediante los resultados en clientes, en la sociedad y clave. Todos están debidamente segmentados para poner de manifiesto la actuación de los líderes y su influencia en los demás, en las líneas de dirección claves.	Results: todos 9a.26 Anexo A.13
Evidencias 1a: 1. Carta de Servicios, Planes Estratégicos, Marco Estratégico de Referencia (MER), Código Ético, Estatuto de la US, Programa Rector; **2. 4.** Guía de Liderazgo, Encuesta satisfacción personal, Encuesta de satisfacción de usuarios BUS; **3. 5.** Pacto por objetivos, Plan Estratégico, Informes de cumplimiento, Órganos de participación, CMI.			
1b.1	**Resultados, prioridades y expectativas. Beneficios sostenibles a los G.I.**	La BUS tiene implantado un Sistema de gestión y CMI (desde 2006, revisados y mejorados) para la toma de decisiones. Contiene todos los tipos de indicadores (en ICASUS desde 2008) y resultados relativos a sus Grupos de Interés clave. La dinámica de análisis, decisión de prioridades, gestión y seguimiento de actuación se realiza a todos los niveles, articulada a través de los mecanismos de participación (Órganos colegiados y otros). Todo ello permite evaluar sistemáticamente los resultados e identificar y decidir los posibles cambios en los procesos, programas, prácticas, nuevos servicios, etc. para responder mejor a las necesidades de los G.I.	Info. Clave 6 5a.1, 5a.4 Anexo A.2
1b.2	**Entienden y desarrollan capacidades**	Analizar y desarrollar las capacidades tiene dos vertientes: la del personal de la BUS y la de los medios para prestar sus servicios y su gestión interna. Para la BUS, las personas son el factor diferenciador. Se cuenta con un conjunto de procesos y programas para el desarrollo de capacidades, conocimientos y la toma de responsabilidades: *Competencias profesionales, Plan de Formación, Asistencias a congresos, jornadas, eventos, Indicadores de percepción y rendimiento de la formación, Encuesta de satisfacción, etc.* Cada líder se implica en los planes de formación y en la impartición de los cursos. Los Jefes de Sección y los Responsables de Bibliotecas de Área consultan a su equipo para saber sus necesidades, les apoyan y se aseguran de que cuenten con los recursos. El desarrollo de medios se explica en 4c, 4d y 4e.	3b.4, 3d.4, 4c.1, 4c.2, 4d, 4e Results: 7a, 7b Anexo A.6, A.13
1b.3	**Futuros escenarios y gestión de riesgos**	Se analizan las tendencias y necesidades presentes y futuras mediante grupos de tendencias. Se identifican los riesgos estratégicos y se elabora un mapa de amenazas y oportunidades, priorizadas mediante una matriz de impacto, en función de probabilidad de que ocurra, importancia e impacto y capacidad de reacción de la BUS.	2a, 2c.4
Evidencias 1b: 1. ICASUS, CMI, Guía de Liderazgo, Órganos de participación colegiados y otros; **2.** Plan de Formación, Resultados de la formación, Encuestas satisfacción del personal; **3.** Matriz de impacto, Grupos de tendencias y mejora.			

1c.1	**Necesidades y expectativas de los G.I. externos. Respuesta y anticipación**	La BUS mantiene y actualiza mecanismos de detención de necesidades a través de canales de comunicación directos e indirectos de sus Grupos de Interés, trabajando incluso con Grupos de Mejora mixtos. Toda la información se canaliza a través de los órganos colegiados en los que participan los líderes. Existe un Inventario de expectativas de usuarios. Se responde a los clientes/usuarios con productos, servicios (en muchos, anticipándose a sus expectativas, ej. CRAI) y sistemas de relación, a los partners y otros servicios de la US mediante acuerdos y colaboración, y a la sociedad con programas específicos.	2a.1 4a, 5b, 5e 6a, 6b, 8a, 8b Anexo A.4 A.9
1c.2	**Cultura de valores compartidos**	La BUS tiene establecidos acuerdos y mecanismos de colaboración y trabajo conjunto con GI externos, sobre todo con usuarios de sus servicios (grupos focales), partners y proveedores (acuerdos y contratos), servicios internos de la US y con representantes de la sociedad. En ellos se reflejan y son básicos una serie de valores compartidos como son la calidad de los servicios, la ética, la orientación social, la protección del medio ambiente, el adecuado uso de recursos, etc.	4a.1, 5b.1, Anexo A.5. A.7
1c.3	**Ética, confianza y responsabilidad** **Transparencia en la información**	La BUS tiene un Plan de Comunicación Interna y otro de Comunicación Externa, que contemplan qué y cómo se comunica la información relevante sobre estrategias, su implantación, proyectos, actividades, servicios, etc. **Interna:** (Intrabus) informes de seguimiento y evaluación, actas, documentos de trabajo, Cuadros de mando, etc. **Usuarios y la sociedad**: Web, Chats, Blogs, RRSS, listas de distribución, publicación "BUS en cifras", Memorias anuales (en web desde 2003), Carta de Servicios. Las principales magnitudes económicas se hacen públicas. **Equipo de Gobierno de la US:** Anualmente la Dirección presenta un balance de resultados a la Comisión de Biblioteca. Memorias anuales, informes presupuestarios, informes de evaluación de recursos, etc. **PDI, Estudiantes y PAS**: informa a través de la Comisión de Biblioteca que, como delegado del Consejo de Gobierno, cuenta con representantes de todos los estamentos y las Comisiones de Bibliotecas de Centros. **Otras entidades y organismos** (CBUA, REBIUN, INE, etc.): suministro anual de datos. Participación externa de los líderes y empleados de la BUS en actividades de ámbito profesional (ponencias), grupos externos, etc. con orientación profesional, intercambio de buenas prácticas, cultural o social.	3d.2, 5c.4 Anexo A.5 A.7 A.16 6a, 7a Anexo A.11 a A.13
1c.4	**Promover o implicar a los G.I. en actividades orientadas a la sociedad**	Múltiples **iniciativas de responsabilidad social** que implican interna y externamente: **- Biblioteca comprometida:** (reciclado, consumo energético y concienciación). Compromisos: Biblioteca verde. **- Acceso abierto:** Se participa y promueven todas las actividades hacia el acceso abierto y la difusión del conocimiento en la sociedad. **- Concursos:** la US incluye clausulas medioambientales en los concursos. **- Biblioteca social**: la BUS colabora y anima a sus empleados y otros G.I a participar en actividades culturales, ambientales y sociales: *Exposiciones Fondo Antiguo y Valores culturales, Día Mundial del Medio Ambiente, La Hora del Planeta*, *Campaña de recogida de móviles, Olimpiada Solidaria de Estudio*, *Movilízate por la selva, Difusión de medidas de sostenibilidad ambiental y de materiales virtuales a través de medios sociales y canales de información institucionales (BINUS).* - **Biblioteca abierta a Sevilla:** servicios que la biblioteca ofrece a la sociedad. **- Biblioteca solidaria**: servicios para personas con capacidades diversas. **- Otros**: Jornadas puertas abiertas, Aula experiencia, Salón del estudiante. Visitas guiadas de personalidades, alumnos de colegios e institutos, colegas, etc.: Presentación del FA, instalaciones, características o programas.	3e.4 8a, 8b
Evidencias 1c: 1. 2. Encuesta de satisfacción de usuarios, Grupos focales, Inventario de expectativas, Acuerdos con partners, Programas orientados a la sociedad; **3.** Planes de Comunicación Interna y Externa, Memoria económica anual, Página web; **4.** Programas de orientación social.			
1d.1	**Referencia para las personas. Cultura de excelencia. Delegación**	La búsqueda de la excelencia en actuaciones y comportamientos, se impulsa desde el liderazgo a través de los sistemas de participación (Comité de Dirección, Junta Técnica, Comité de Calidad, etc.), con referencia al PE y a su implantación y seguimiento. El Código Ético y la Guía de Liderazgo han reforzado y homogeneizado las prácticas de liderazgo para que sus actuaciones sean referencia. Medida: encuesta de satisfacción. **Gestión por Procesos.** Se impulsa desde los líderes (propietarios) que revisan, analizan y proponen mejoras de forma sistemática y periódica. Se establecen objetivos e indicadores comunes para todas las Bibliotecas. **Delegación y asunción de responsabilidades** a través de lo siguiente: - Estructura jerárquica: Equipo de Dirección, Jefes de Servicios Centrales y Responsables de Bibliotecas de Área - Propietarios Responsables de los Procesos y Servicios - La gestión por objetivos. El despliegue parte de la Dirección hasta los Jefes de Sección y los Responsables de Bibliotecas de Área y sus equipos. A lo largo del año, se hace un seguimiento de su evolución y cumplimiento, y se da cuenta a la Comisión de Biblioteca y la Junta Técnica. Para la gestión de objetivos se utiliza DotProject	3c.1, 5a.3 Anexo A.1, A.2 7a, Anexo A.13
1d.2	**Cultura de generación de ideas e innovación**	Los líderes son el motor que impulsa y promueve la participación activa en: - Grupos de trabajo (desde 2006), orientados a innovación en gestión, medios, servicios, y a la eficacia/eficiencia - Grupos de trabajo externos (REBIUN, CBUA, GEUIN, OCLC) - Buzón de sugerencias, una vía de información para la implantación de mejoras - Jornadas de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento - Asistencia a Congresos y otros eventos - Comunicación de logros de las distintas unidades y publicaciones individuales - Formación para el personal por expertos externos de diferentes áreas - Presentaciones de nuevos proyectos en la JT de la Biblioteca y en el CD - Selección y adquisición de bibliografía profesional Amplia participación en los Órganos de gobierno BUS y en la autoevaluación EFQM. La eficacia en el desarrollo de la excelencia y la innovación, incluyendo la delegación de funciones, la participación, etc. se mide con preguntas en la encuesta de satisfacción.	3c.2, 4a.4, 5a.5 7a, 7b, Anexo A.5, A.6, A.10
1d.3	**Apoyo a las personas**	El apoyo a las personas es **colectivo**, a través de los esquemas establecidos de comunicación y reuniones, e **individual,** mediante reuniones puntuales específicas de cada caso. Los temas pueden estar relacionados con objetivos, proyectos, resultados, o delegación de responsabilidades, pero también con asuntos personales que requieren apoyo y guía por parte de los líderes hacia su equipo. Como parte del apoyo al desarrollo, los líderes elaboran un Plan de Formación propio bianual en tres grandes líneas (3b.4). El apoyo a las personas comienza con su acogida (3b.5). La eficacia de la comunicación, apoyo, objetivos y formación se mide en la encuesta.	1c.4, 3b.4, 3b.5 7a, 7b Anexo A.13

1d.4	**Reconocimiento oportuno y adecuado**	**Felicitaciones privadas, públicas**. Los líderes reconocen el buen hacer, esfuerzos y logros de su personal mediante felicitaciones privadas (a través del correo-e) y públicas mediante las listas de distribución, las Jornadas de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento, JT, Memoria anual, etc. **Felicitaciones institucionales**. Se transmiten las felicitaciones del Equipo de Gobierno y de la Comisión de Biblioteca. La BUS contempla en su Manual de Comunicación Interna algunas de estas vías de comunicación. Reconocimiento del complemento de productividad previa petición a RRHH. **Colectivo y por Biblioteca Área**. Comunicación de logros: Sello de Calidad; Premio ABC mejor portal Institucional., reconocimientos institucionales. Comunicación de participación: en grupos y proyectos de mejora, etc. El grado de satisfacción con el reconocimiento se mide en la encuesta de personal. **Mejora**: elaborada una Guía para el reconocimiento del personal.	3e.3 7a, 8a Anexo A.13
1d.5	**Igualdad de oportunidades y diversidad**	La BUS cumple con la legislación (estatal, autonómica, institucional) en cuanto a igualdad de oportunidades en concursos de méritos, promoción horizontal y vertical, carreras profesionales, conciliación de la vida laboral y familiar, etc. El porcentaje de mujeres en la plantilla de la BUS es 62,65% (el de la US es 57,66%), mientras un 83,02% de los puestos de responsabilidad en la BUS está ocupado por mujeres (44 de 53). El 1,68% de la plantilla forma parte del colectivo de personas con capacidades diversas. Se han adaptado los accesos, espacios y equipos de la mayoría de las bibliotecas a las personas con capacidades diversas (mostradores, adaptación de puestos, etc.). Adecuación de la pág. web a directrices de accesibilidad (contenido WEB W3C) y oferta personalizada de servicios (préstamo Intercampus, cursos, etc.).	3a.4 7b, 8a, 8b, 9b
Evidencias 1d: 1. ICASUS como cuadro de mando, Pacto de objetivos; **2.** Actas de Grupos de Mejora, Autoevaluación EFQM; **3.** Plan de formación, Evaluación del desempeño; **4.** Guía para el reconocimiento del personal, Reconocimientos; **5**. Concursos, etc., adaptación espacios, accesibilidad web			
1e.1	**Flexibilidad y capacidad para decidir. Equilibrio económico, ambiental y social**	La BUS se mantiene alerta a los cambios en el entorno educativo para aplicarlos a sus servicios y productos, dando soporte a los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación. Se cuenta con múltiples fuentes de información internas y externas (ver 2a). Los Órganos colegiados tienen capacidad de decisión a la hora de establecer sus Planes Estratégicos, dentro del marco presupuestario y del Programa Rector. Así mismo, tienen plena capacidad para realizar los ajustes necesarios y flexibilizar la implantación del PE en cada Plan anual, y para incorporar nuevas metas, dinamismo para asumirlas, a veces estableciendo planes de formación previos, y asunción de nuevas responsabilidades, verdaderos retos profesionales. Se tienen en cuenta los cambios y tendencias internos y del entorno, incluyendo la normativa aplicable, las tecnologías y las cuestiones sociales, económicas y ambientales, decidiendo prioridades para equilibrar los recursos y las actuaciones.	2a.2, 2a.3, 1b.1 Anexo A.2
1e.2	**Implicación y apoyo GI para los cambios**	La BUS establece los procesos de cambio teniendo en cuenta las implicaciones e interrelaciones con diferentes GI: participación interna, institucional, participación en alianzas, grupos de trabajo externos. La implementación de determinados proyectos de gran trascendencia va acompañada de la formación de grupos de trabajo que garanticen la multiplicidad de opiniones en la definición y desarrollo de los mismos. Se trabaja de forma conjunta con otras áreas de la US para responder de forma integral a los proyectos y prioridades de la Institución (idUS, formación al investigador, Recursos Humanos...). Así mismo, se colabora en los grupos de trabajo de los partners (REBIUN, CBUA, etc.) para los proyectos que requieren homogeneidad. Como objetivo contemplado en el PE2020, se va a desarrollar un Plan de Creatividad e Innovación de la BUS.	3c.2, 4a.4, 5b.1 Anexo A.10
1e.3	**Gestión estructurada y eficaz del cambio**	Se utiliza un enfoque de proyectos estructurado y sistematizado para implantar cambios y mejoras en la organización, utilizando un software específico "DotProject". Las actuaciones relativas a los proyectos de cambio pueden afectar a los procesos de servicios, procesos de gestión internos, medios, recursos, formación, estructura y en general cualquier activo o aplicación de la BUS.	
1e.4	**Asignan recursos para hacer realidad las ideas**	Los líderes de la BUS garantizan los resultados necesarios para lograr la eficacia del cambio, consiguiendo financiación interna y externa y poniendo en valor las innovaciones y mejoras realizadas. En los últimos años son muchos los productos y servicios innovadores establecidos. Dependiendo del tipo de producto o servicio, se han realizado pruebas piloto en Bibliotecas de Área antes de exterderlos al resto. Un buen ejemplo es la prueba realizada para la implantación del programa antiplagio Turnitin, llevada a cabo por un grupo de profesores y bibliotecarios, desde el CRAI y las Bibliotecas de Educación, Informática e Ingeniería.	4b, 4c.1, 4c.2, 4d, 4e, 5a
Evidencias 1e: 1. Fuentes de información; **2.** Proyectos de cambio e innovación, A.10; **3.** DotProject; **4.** Resultados de los PE, Memoria económica anual			

Criterio 2

Introducción

El Marco Estratégico de Referencia actual de la BUS comprende el periodo 2016-2020. Dado que esta Memoria contiene resultados de la gestión correspondientes al anterior Marco 2012-15, centraremos el análisis en el Plan Estratégico 2012-2014, extendido a 2015, que corresponde a dicho periodo. Del PE 2020, nos referiremos a su vinculación al anterior como continuidad de algunas de las líneas principales y las nuevas orientaciones.

El PE de la BUS se desarrolla teniendo en cuenta las directrices generales del PE de la US, el Programa Rector, la Misión y Visión de la BUS y el PE de REBIUN.

El PE se desarrolla, despliega y comunica según un proceso participativo, estructurado en fases, y contempla los mecanismos de análisis externos (necesidades y expectativas de los Grupos de Interés, y entorno), análisis interno (rendimiento, capacidades), así como otra serie de referencias como informes de tendencias, seguimiento de cumplimientos operativos y estratégicos, riesgos, resultados de los procesos de autoevaluación realizados y múltiples referencias externas.

Las **mejoras e innovaciones** más relevantes derivadas de la evaluación continua y autoevaluación EFQM relativas a este Criterio 2, se han centrado en los dos últimos años en los siguientes asuntos: *Cuadro de Mando (Revisión e Integración), Sistema de Gestión por Procesos (Revisión e Integración), Revisión y Mejora de los Compromisos de la Carta de Servicios, Gestión de la Comunicación Interna y Externa, Revisión y Mejora de la Gestión de Activos, Gestión Ambiental y Diseño e Implantación de Sistemas de Participación para la Mejora.*

Mapa de Agentes

Ref.	Título	Descripción	Enlaces y medidas
2a.1	**Grupos de interés. Necesidades y expectativas**	La BUS tiene identificados sus grupos de interés segmentados (actualizados en 2015) y los medios para recoger sus necesidades y expectativas, entre los que citamos: encuestas de satisfacción (clientes, interna), Grupos focales (3 en 2015 coordinados por el Grupo de Expectativas), Consulta para detectar necesidades formativas, Buzón de quejas/sugerencias de la BUS y de la US, RRSS, Relaciones con otros servicios de US, Alianzas/acuerdos estratégicos y equipos de trabajo externos (REBIUN, CBUA, GEUIN, Dialnet, OCLC.), Asistencia a foros y congresos, y reuniones con los proveedores quienes suministran información que facilita los estudios de mercado y del sector. La recogida y análisis a través de algunos medios es continua, lo que permite conocer los cambios que permiten mantener al día estrategias, actuaciones y servicios.	Anexo Figs. A.4, A.5, A.8
2a.2	**Indicadores externos y cambios en requisitos relevantes**	**Fuentes de información**. Utilizadas por la BUS para conocer los cambios que pueden afectarle, incluyendo cuestiones económicas, normativas, legales, tecnológicas, ambientales, etc. Entre otras, utiliza: Grupos de trabajo CBUA, REBIUN, GEUIN, Bibliografía profesional (cambios, tendencias), Legislación universitaria, Cambios económicos, tecnológicos (análisis de expertos, formación por externos), Jornadas y congresos **Referencias directas:** Programa Rector con la US, III PE REBIUN, Normativa Bibliotecaria. En muchos casos, se anticipa a las necesidades y posible impacto de los cambios Ej.: CRAI, idUS, ORCID, etc.	
2a.3	**Fuentes y análisis de la BUS sobre cambios en el entorno**	La BUS cuenta con diversas fuentes de información para conocer los cambios y tendencias del entorno, que utiliza para la elaboración de sus Planes estratégicos. Por ejemplo, para la elaboración del PE 2020 ha utilizado 6 Informes de tendencias (elaborados por 6 Grupos de tendencias de la BUS), que provienen del análisis de informes tales como Horizonte 2020, y otros sobre este tipo de información. Otros documentos que analiza: Memorias Anuales de la US, Memorias de Investigación de la US, Ley de la Ciencia, Programa Rector, donde se realiza un análisis del sistema universitario público español.	
Evidencias 2a: 1. Grupos de interés segmentados; Recogida de información de los GI; Métodos de recogida de información; **2.** Programa Rector; III Plan Estratégico 2020 REBIUN; Informes de Temas Clave; Normativa bibliotecaria¸ **3**. Informes de tendencias, Memorias Anuales de la US, Programa Rector.			
2b.1	**Análisis tendencias rendimiento operativo**	La BUS cuenta con un amplio conjunto de indicadores y analiza los resultados del rendimiento de sus procesos y servicios (Cuadro de Mando, e indicadores de la Carta de Servicios). Todos los indicadores están recogidos en ICASUS (herramienta de gestión de la calidad), y en DotProject (herramienta de gestión de proyectos). **"La BUS en cifras".** Resume los datos de los principales indicadores de la BUS y su evolución en el tiempo. Los resultados anuales se plasman en las Memorias Anuales de la BUS y en las Memorias Académicas de la US. Esta información interna proporciona conocimientos sobre las capacidades de la BUS. El despliegue del PE en líneas estratégicas y actuaciones operativas establece lo necesario para alcanzar los objetivos estratégicos.	2d.3, 4b.2, 5a.2, 5a.4, Results.: 6b, 9a, 9b
2b.2	**Análisis de competencias de los partners**	**Proveedores clave.** Representan una extensión de las capacidades de la BUS para la entrega de sus servicios y por lo tanto, sus capacidades tecnológicas, de conocimientos, de entrega y sostenibilidad de sus servicios, se tienen en cuenta como parte del desarrollo del PE y sus actuaciones operativas. La selección, homologación y evaluación son parte activa de la gestión de proveedores. **Alianzas:** Su complementariedad con la BUS es tanto estratégica como operativa, proporcionando conocimientos, experiencias y espacios de colaboración muy amplios y de gran valor a la hora de establecer el PE, máxime cuando existe una planificación de proyectos comunes (p. ej. *Proyecto ORCID, Catálogos colectivos, Préstamo consorciado, proyecto OCLC, etc.).* La BUS contempla las Alianzas en sus Planes estratégicos (línea 5 del PE 2012-2015 y línea 6 del PE 2020).	4a Anexo A.7
2b.3	**Nuevas tecnologías y modelos de gestión**	La BUS obtiene información continua sobre el avance de los TIC y la utiliza en la planificación estratégica**.** • Comunicaciones con proveedores (páginas Web principales proveedores, páginas de asistencia a clientes) • Plataforma de Servicios Sierra: Guías Sierra (Libguides) Manuales y guías • Plan Tecnológico anual: Pliegos de prescripciones para concurso TIC anual • Gestión de proyectos US • Nuevos proyectos con sw libre, p. ej. nueva web con Drupal, idUS con DSpace, ExpoBUS con OMEKA, etc. Las NNTT se contemplan en los PE, tanto para la innovación en los servicios como en la gestión interna. **Plan Tecnológico de la BUS**. Se elabora partiendo de una revisión de la situación en el área tecnológica y la identificación y evaluación de la NNTT. Aportan información los grupos de trabajo, proveedores de tecnología, la colaboración con el SIC, asistencia a Congresos, etc. Más información en 4d.	4d Anexo A.10
2b.4	**Referencias externas**	**Cultura de benchmarking.** Está totalmente integrada en la BUS como parte del seguimiento de nuestros servicios, analizando continuamente nuestro posicionamiento entre las bibliotecas comparables. **Comparación con otras bibliotecas universitarias.** La BUS se compara sobre todo con las 10 más grandes y de características similares. Los datos e indicadores estandarizados los extrae del portal estadístico de REBIUN. Hay un histórico desde 2011, donde la BUS muestra un buen posicionamiento en una serie de resultados. **Colaboración externa activa.** Participa en grupos de trabajo de la US y de bibliotecas universitarias (CBUA, REBIUN, GEUIN). Alianzas y convenios con instituciones (p. ej. OCLC). El resultado del análisis de comparaciones con otras bibliotecas es una fuente de información muy importante para el análisis DAFO. **Análisis de otros planes estratégicos** nacionales o extranjeros (16 extranjeros de: AU, USA, CAN, UK). **Otras referencias**: Asistencia a congresos, seminarios y jornadas de trabajo; Análisis de memorias 400/500+; **Otros documentos de interés**. Horizon Report. Ed. Educación Superior 2014, Horizon Report. 2014 Library Edition, Advancing learning transforming scholarship (ACRL), Prospectiva 2020: las 10 cosas que más van a cambiar... (Consejo de Cooperación Bibliotecaria), "Modelo EFQM, ¿nos ayuda a alcanzar la excelencia?", Análisis sobre tendencias de información propuesta por la IFLA, discusiones regionales, Reordering Ranganathan: Impacts of the changing research and learning environments on library services.	Results: 6a, 6b, 9a, 9b
Evidencias 2b: 1. ICASUS y Cuadros de Mando, DotProject, Carta de Servicios; Memorias Anuales y Académicas, La BUS en cifras; **2.** Mapa de Alianzas; **3.** Plan Tecnológico; **4.** Comparativas REBIUN y con otras organizaciones.			

2c.1	**Estrategias y políticas de apoyo**	La BUS elabora sus planes estratégicos siguiendo un proceso muy sistematizado y ampliamente participativo, consolidado y mejorado. Liderado por la Dirección y el Grupo de Elaboración PE, apoyado por 6 grupos y sometido a evaluación de todos los líderes (fig. A.8). Como parte del proceso, se desarrolla un DAFO, como herramienta básica para decidir las estrategias. El PE de la BUS se alinea con el Programa Rector y el PE de REBIUN, y considera como inputs todas las referencias internas y externas indicadas en 2a y 2b, que incluyen las políticas BUS e institucionales necesarias para su implantación efectiva.	Info. Clave 3 Anexo A.8
2c.2	**Sostenibilidad. Asignación de recursos**	**Sostenibilidad integrada.** El conjunto de estrategias, objetivos e indicadores de la BUS, así como sus procesos y Sistema de Gestión, integran la sostenibilidad económica, social y ambiental, y la continuidad en el tiempo. **- Económica:** Aun con la reducción de presupuestos desde 2012, la biblioteca ha conseguido mantener los servicios básicos mediante un análisis pormenorizado, priorización y planificación, asegurando la satisfacción de usuarios. **- Social:** La Misión de la BUS tiene una clara vertiente social y sus servicios contribuyen al desarrollo intelectual y profesional de las personas. Este aspecto se refuerza aún más en el PE 2020: línea 6.3. **- Ambiental:** Los servicios de la BUS no presentan riesgos de alto nivel para el medio ambiente. Se mantienen y realizan actuaciones para propugnar el compromiso con el medio ambiente (4c). **Apoyo institucional.** El programa electoral de la US recoge las principales líneas estratégicas de la BUS, sobre todo en espacios, formación en competencias informacionales, potenciación de la colección electrónica, de las alianzas internas y externas, de las infraestructuras tecnológicas, y de la difusión de la investigación científica.	1c.4, 4b.3, 4b.4, 4c.1, 4c.4, 4c.5 6a, 7a, 8a, 8b, 9a, 9b
2c.3	**Resultados clave necesarios**	El PE de la BUS se orienta al cumplimiento de su Misión. Los Resultados Clave necesarios para su implantación efectiva y la consecución de sus objetivos estratégicos están claramente identificados en el Cuadro de Mando que se encuentra en ICASUS. Como parte de la implantación del PE, se hace un seguimiento, operativo, pero con el horizonte de su vigencia, lo que en cada plan proporciona una valoración del progreso hacia su visión.	2d.1, 5a.4 Results.: Todos
2c.4	**Riesgos estratégicos**	Para la elaboración del DAFO se crean grupos de estudios de tendencias. Como parte del ejercicio, se identifican los riesgos estratégicos que se corresponden con las amenazas del DAFO. La BUS realiza un seguimiento de la implantación de las actuaciones, indicadores, objetivos y del presupuesto, para detectar cualquier desviación o cambio que ponga en riesgo la consecución de los resultados clave previstos. Tras el análisis del entorno exterior, la Biblioteca elabora un listado de amenazas y oportunidades y las prioriza mediante la elaboración de una Matriz de impacto dónde se tiene en cuenta la probabilidad que ocurra, la importancia e impacto tanto negativo como positivo que el cambio producirá y nuestra capacidad de reacción. Ej.: Matriz de Impacto preparada por el Grupo de Elaboración del PE para la elaboración de la Matriz DAFO.	2a, 2b
2c.5	**Competencias clave en beneficio de la Sociedad**	Las competencias clave residen sobre todo en su personal (formación en competencias específicas y clara cultura en orientación al usuario, calidad, colaboración y responsabilidad social) y en sus partners estratégicos a través de una participación activa en proyectos que generan valor para la sociedad (p. ej. Grupo Acceso Abierto, Patrimonio y Catálogo Colectivo). La BUS está comprometida con el medio ambiente (Biblioteca comprometida) y con la sociedad (Biblioteca solidaria). En el nuevo PE 2020 se ha reforzado el aspecto social: la Línea 6 se orienta a promover la interacción social, además de la sostenibilidad universitaria.	1c.4, 2b.2, 3b.1, 4a, 8a, 8b Anexo A.7
Evidencias 2c: 1 y 2. Planes estratégicos de la BUS, Programas institucionales; **3.** ICASUS, Cuadro de Mando; **4.** Matriz de impacto, Análisis DAFO del PE2020; **5.** Competencias profesionales de la BUS. Mapa de Alianzas. Proyectos en colaboración.			
2d.1	**Procesos, proyectos y estructura. Establecimiento de objetivos**	El PE se articula en Líneas estratégicas cada una de las cuales se despliega en objetivos estratégicos y objetivos operacionales. Los objetivos estratégicos se definen en dos grandes estructuras: objetivos generales, prioritarios, que se despliegan y afectan a todas las unidades (muchos se alinean con los objetivos estratégicos de REBIUN), y objetivos desarrollados por Bibliotecas de Área, encaminados a sus necesidades particulares o al desarrollo de servicios para un determinado grupo de interés. Los objetivos operacionales se asocian a los procesos claves de la BUS, articulados operativamente a su Sistema de gestión y su estructura organizativa (Marco Estratégico de Referencia). Los indicadores que evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos se comparan, con los valores REBIUN y de las Bibliotecas universitarias de las mismas características.	2a.2, 2b.4, 3c.1 6a, 6b, 9a, 9b Anexo A.8
2d.2	**Disposición de recursos para el desarrollo de la organización**	**Recursos financieros, físicos, tecnológicos y de conocimiento**. Planificación presupuesto centralizado, Memoria económica anual; Adquisición de recursos bibliográficos y tecnológicos; Concurso de material TIC, bibliográfico y mobiliario, Sistemas y aplicaciones, etc. Anualmente, la BUS elabora y remite a la Gerencia su Memoria Económica donde se solicitan los recursos económicos necesarios para conseguir los objetivos del PE. **Personas.** Cuenta con recursos y especialidades, estudio de cargas de trabajo, etc. incorporando personal informático para desarrollo y mantenimiento de infraestructura informática y de programación especializada.	3a.2, 3a.3, 3b, 4b.1, 3 y 4, 4c.1, 4d.1, 4e 7b, 8b, 9b
2d.3	**Despliegue estrategia para alcanzar los resultados. Metas y objetivos para la innovación**	El despliegue se efectúa como se indica en 2d.1. Los procesos tienen asociados indicadores con valores de referencia (metas) y valores límite, que ayudan a detectar las desviaciones. A los objetivos se les asignan indicadores de control para su seguimiento y de correlación para la medición de su impacto, un plan de acción con actividades o tareas necesarias para alcanzarlos, y responsables de su consecución. Todo se gestiona a través de DotProject accesible al personal, en que se puede ver la evolución del cumplimiento del PE. Cada semestre se realiza un informe de seguimiento y al finalizar cada año otro de cumplimiento de los objetivos y, si es necesario, se incorporan nuevos objetivos operacionales que responden a nuevas oportunidades o cambios en el entorno. Finalmente, se evalúa la consecución del PE en su conjunto y elabora un informe final. A lo largo de los años, la BUS ha desarrollado proyectos innovadores como consecuencia de la implantación de sus Planes Estratégicos. Ejemplos: Anexo A.10. En cuanto a la **innovación docente**, el **II Plan Propio de Docencia de la US**, desarrollado entre 2013 y 2016, constituye un instrumento para abordar con éxito los retos inmediatos a los que la Comunidad Universitaria debe enfrentarse, en el ámbito tanto de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) como del proceso del seguimiento y acreditación de los títulos, en el que un elemento esencial es la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Desde su ámbito de actuación, la BUS ha contribuido como parte de los diferentes agentes participantes de la Comunidad Universitaria: Centros, Departamentos, Profesorado, Estudiantes y PAS.	Info. Clave 6 2d.1 9a Anexo A.10

2.d.4	**Comunicación de la estrategia a los GI**	El PE se comunica a todo el personal y a la Comunidad universitaria. **Difusión interna.** Se efectúa en Comisión general, Junta técnica, Jornadas de BBPP y GC, y en los distintos equipos de la BUS, reuniones de los líderes con sus equipos, correo electrónico de la dirección a toda la plantilla, Intrabus. Medida de efectividad: encuesta. **Difusión externa.** Tríptico impreso, Memoria de la BUS, carteles, redes sociales, noticias en la Web y en el Catálogo FAMA, Noticia BINUS, correos electrónicos a partners y presentaciones en congresos y jornadas. Paralelamente, se planifica el plan de formación del personal que incluye las actuaciones para la puesta en marcha de los nuevos productos y servicios planificados en el plan anual derivado del PE. Todos los años la Dirección de la BUS presenta a la Comisión de Biblioteca un balance de los resultados de los objetivos recogidos en el PE y de la ejecución del presupuesto. Asimismo, se informa a la comunidad universitaria a través de las Memorias BUS y US, se difunde por todos los canales según el Plan de Comunicación Externa.	1a.3 6a, 7a
Evidencias 2d: 1. Planes estratégicos, ICASUS - Cuadro de Mando, Instrucción técnica del despliegue de objetivos 2012 en DotProject; **2.** Memoria económica, Informe de ejecución presupuestaria, Documento marco de instalaciones, Plan tecnológico, Informe anual evaluación recursos-e; **3.** Informes de cumplimiento objetivos operativos, Resumen de cumplimiento cierre de año, II Plan Propio de Docencia de la US; **4.** Informes para la US, Plan de comunicación externa, Memoria Anual BUS, Memoria académica de la US, Comunicación del PE en Intrabus y en la web.		

Criterio 3

Introducción

La gestión de los RR.HH. está legislada y reglamentada, entre otros, por: la Ley de Función Pública, el Estatuto Básico del Empleado Público, el Estatuto de la US, el Manual de Funciones del PAS. Funcionario, la RPT de la US y el IV Convenio Colectivo del PAS Laboral.

Esta gestión se realiza a través de la Dirección de RR.HH. de la US. No obstante, los líderes de la BUS, colaboran y participan activamente con la US para trasladarle las líneas que consideran importantes desde la propia BUS

Tal como se recoge en el PE 2012-2015, las personas tienen un papel primordial como recurso para que la BUS sea una organización excelente. Por ello, se establecieron dos objetivos estratégicos a realizar en ese período, directamente ligados con los RRHH:

- Planificar un equipo humano adecuado al actual modelo de biblioteca
- Actualizar los perfiles profesionales

En el PE 2012-2015 se incide en adecuar los perfiles profesionales a las nuevas competencias surgidas del CRAI, atendiendo a aspectos como formación, promoción y evaluación del desempeño. Incluye toda la *Línea 4*, *Nuevos roles, nuevas competencias*, con importantes resultados.

El actual PE2020, igualmente dedica la LE 5, a actuaciones que mejoren su gestión, potencien sus capacidades y promuevan una buena comunicación y equidad.

También se ha contado con la valoración que el personal tiene del funcionamiento de la BUS, con la participación del 92% de la plantilla, y que arroja que un 74% tiene una puntuación superior al 3,5 (sobre 5).

El personal de la BUS ha estado totalmente involucrado en la mejora de la gestión, a través de un Equipo Evaluador EFQM y el establecimiento de un Plan de Mejora.

El Plan de Formación del Personal bianual 2014-2015 se materializó en la organización de cursos orientados a la mejora de la organización y sus servicios, así como el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, y se orientó fundamentalmente en tres grandes líneas: competencias específicas, competencias transversales o genéricas, y formación para el desarrollo profesional y personal. Esto sirvió para alinear anualmente los perfiles de sus profesionales a los objetivos de los planes estratégicos de tal forma que éstos puedan alcanzarse sin que actúe como factor limitante la formación y competencia de las personas. En 2015, se impartieron 108 cursos para 803 asistentes con un total de 1.180 h.

Gracias a la motivación y esfuerzo de su personal, la BUS es considerada un referente de excelencia dentro del conjunto de Bibliotecas Universitarias en aspectos como la formación en competencias informacionales, Redes sociales, Colección y su elevada utilización, etc.

Mapa de agentes

Ref.	Título	Descripción	Enlaces y medidas
3a.1	**Niveles de resultados a alcanzar por las personas**	Los resultados a alcanzar por las personas están ligados a los procesos y los objetivos operativos y de mejora, desplegados en DotProject. Para cada objetivo, se definen las personas que participan en su consecución, las tareas a llevar a cabo y el porcentaje de dedicación previsto. Todas las personas reciben información puntual sobre cualquier cambio en el desarrollo del objetivo y pueden acceder a la información del mismo. Los responsables de los procesos definen y registran sus metas en ICASUS para la gestión de indicadores y CMI.	2d.3, 5a.4
3a.2	**Estrategia y gestión de las personas Implicación de empleados y representantes en su definición**	**Estrategia de RRHH de la BUS.** Está recogida en la línea 4 del PE 2012-2015 y en la línea 5 del PE 2020. Los objetivos estratégicos se despliegan en las Bibliotecas de Área. Para apoyar su estrategia, la BUS solicita subvenciones públicas, p.ej., en el marco de Plan de Empleo Joven, para promover el aumento de RRHH dedicados a I+D+i y personal en práctica de empresas (Fondo Antiguo y Becas Formación). Figura A.14 Anexo: actuaciones llevadas a cabo en los dos últimos años. **Participación del personal BUS** en la elaboración del PE, en la propuesta de objetivos anuales y su seguimiento. Colaboración activa con **RRHH** en: - Desarrollo de estrategias y planificación del personal: Productividad; Concurso de méritos; Propuesta promoción y priorización - Revisión de las pruebas de acceso en relación a las competencias - Grupos de trabajo, por ejemplo "OPT US" y "Grupo de Dimensionamiento PT" **Representación sindical** en la BUS: Junta de personal (funcionario) y Comité de Empresa (PAS laboral). **Participación externa**: Grupo de Trabajo de Competencias del CBUA.	7b Anexo A.14

3a.3	**Alineación de las personas. Estructura organizativa**	En 2009 se realizó un *Análisis y Dimensionamiento Optimo de los Puestos de Trabajo*, por una consultora especialista, de gran utilidad para tener un inventario de procesos y procedimientos, indicadores de volumen, matriz de cargas, etc. Fue útil para identificar los procesos directivos/gestión; de apoyo; y los operativos de cada puesto tipo, y cuantificar las horas necesarias para cada tarea y tipo de puesto. Este estudio ha sido utilizado con posterioridad, con la Dirección de RRHH, ante las reducciones de plantilla y amortización de plazas en años recientes, para aplicar criterios en la redistribución de efectivos según necesidades y asignación de cargas. **Estructura organizativa.** Se adecúa a las necesidades del servicio, usuarios y gestión óptima. Unidad de Administración, Servicios centrales y Bibliotecas de área. Dirección y gestión: Órganos directivos y consultivos, Organigrama Funcional y Competencial del personal del CRAI, adaptación a nuevos requerimientos estratégicos. La BUS ha colaborado con la Dirección de RR.HH. en la planificación del personal para las amortizaciones de 9 plazas por jubilación y la creación de 18 nuevos perfiles profesionales del personal de la BUS. Más info. en A.14.	Info. Clave 1 1b.1 7a, 7b Anexo A.1, A.14
3a.4	**Selección, movilidad, promoción. Equidad e igualdad de oportunidades**	En relación con la selección, concursos de méritos, promoción horizontal y vertical, carreras profesionales, conciliación de la vida laboral y familiar, etc. la Biblioteca sigue siempre las directrices de RRHH. En promoción, las más importantes por número en los últimos años son el Plan de promoción horizontal de los TEB o Plan de promoción del personal Ayudantes, incorporación de nuevos ayudantes desde el colectivo TEB y Auxiliares administrativos. Movilidad: ver Programa y convocatoria de movilidad del PAS en 3b.4. Promoción horizontal y complemento de calidad y productividad. La equidad e igualdad de oportunidades está reglamentada a través del IV Convenio colectivo del personal laboral y la Ley de la Función Pública.	1d.5, 3b.4, 7a, 7b
3a.5	**Información objetiva de empleados para la mejora**	**Encuestas:** En 2007 la Biblioteca empezó a evaluar la satisfacción del personal. En 2009, RRHH inicio la evaluación del personal de la US, incluyendo la BUS. En 2015, ante la inexistencia de encuestas de RRHH, la BUS retomo la encuesta, la modificó y reforzó los mecanismos de análisis-acción. La satisfacción global de 2010 a 2015 ha mejorado de 2,88 a 3,7. Se va a realizar una nueva encuesta a finales de 2016 que permitirá confirmar la eficacia de las mejoras aplicadas tras la encuesta de 2015. **Otras fuentes:** evaluación de actividades formativas, reuniones del Consejo de Dirección y Junta Técnica, Buzones de quejas y sugerencias, Grupos de trabajo, transferencia de conocimiento: Jornadas de BBPP y GC.	1a.5, 1b.1, 1d.1, 1d.2, 3a.2 7a, 7b
Evidencias 3a: 1. DotProject, ICASUS; **2**. Aplicación Delibera; **3**. Directrices de RRHH, Estructura organizativa. Cambios para adaptarse al CRAI; **4**. Convenio colectivo; **5**. Encuesta de clima laboral y satisfacción del personal (Encuestas, informes, áreas de mejora).			
3b.1	**Capacidades y competencias. Catálogo de competencias**	En 2010 se definieron perfiles y competencias del personal, que se actualizan periódicamente. En 2015 se revisaron los del personal adscrito a las Bibliotecas de Áreas, Dirección, Responsables de Servicio y Jefes de Sección. RRHH gestiona la evaluación de las competencias. La BUS ha contribuido a la definición de perfiles en el Documento marco y en el Catálogo de competencias del CBUA, Grupo de Trabajo de Competencias en Bibliotecas Universitarias: Definidos por categorías profesionales, incluyendo todos los puestos.	7a, Anexo A.13
3b.2	**Desarrollo y retención del talento**	La BUS gestiona el talento haciendo partícipes en los Órganos de dirección y los mecanismos de participación a las personas más adecuadas e implicadas y a través: - Evaluación del desempeño del PAS - Despliegue de objetivos PE (DotProject) - Plan de formación del PAS (FORPAS, Servicio de Formación del PAS) - Formación externa (FORPAS, Indicador ICASUS) - Plan anual de formación de la biblioteca (Intranet) - ERASMUS PAS: plan de movilidad del PAS (Web de centro internacional US) La retención es evidente: no hay rotación apreciable.	1b.1, 3b.3, 3b.4 7a, 7b
3b.3	**Evaluación de resultados**	La Dirección de RRHH realiza una evaluación anual del desempeño del PAS. Existe un compromiso de adhesión a la política de calidad de la Universidad: aceptación de tramos y complementos de productividad. La BUS ha superado los 4 tramos del Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía (CPMCS).	Info. Clave 6 Anexo A.13
3b.4	**Desarrollo de habilidades y competencias**	**Plan de Formación del Personal.** Plurianual, es un proceso continuo, meditado y planificado con objetivos concretos. El FORPAS solicita a la Dirección de la BUS la propuesta de formación específica para la elaboración del Plan Bianual de Formación. La Dirección solicita a los Responsables de Bibliotecas de Área y a los Jefes de Sección que se reúnan con sus equipos e informen sobre sus necesidades de formación. A partir de 2016 se ha mejorado el procedimiento con una encuesta personalizada. Se tienen en cuenta la visión, objetivos estratégicos y las competencias técnicas del personal. El Plan de Formación sirve a dos propósitos: 1) completar la formación en competencias transversales y genéricas y el desarrollo personal y 2) responder a las necesidades para la óptima implantación de nuevos proyectos recogidos en el PE**.** Incluyen temática específica de bibliotecas, competencias transversales y genéricas, algunos en colaboración con partners externos (informática, aplicaciones y herramientas, idiomas, gestión, etc.) y cursos en relación al ámbito personal, de responsabilidad social o prevención de riesgos. Los cursos organizados por el FORPAS se evalúan, y los específicos de Biblioteca tienen una revisión de resultados tangibles en el desempeño del puesto y en la asunción de nuevos retos o servicios innovadores. La profesionalidad de los bibliotecarios y su capacidad de ayuda es uno de los elementos más valorados en las encuestas de satisfacción de los usuarios. **Becarios**. Se ha establecido un plan de formación común y específico de becarios. **Acciones complementarias**. La transferencia de conocimientos y experiencias se refuerza con las Jornadas de BBPP y GC, los equipos de trabajo internos y la participación externa en grupos de trabajo y eventos externos. También para potenciar la generación de ideas y el reciclaje del personal, la BUS dispone en la Intranet de un espacio *"Lecturas recomendadas*" dedicado a novedades en el campo de las Bibliotecas. Existe un **Programa y convocatoria de movilidad** del PAS para mejorar su capacidad y empleabilidad, que facilita intercambios con países europeos (Erasmus del PAS).	3c.2, 3d.3, Anexo A.15 A.5, A.7, 7a A.13
3b.5	**Acogida**	La BUS tiene establecido un Manual de Acogida que se revisa anualmente con el objetivo de dar a conocer la Biblioteca (organigrama, MVV, estrategia, servicios) y los recursos con los que dispone. Además, en el caso de los becarios se les asignan tutores que les guían en todo su proceso formativo.	

3b.6	**Maximización de la contribución**	La contribución óptima de las personas depende de los factores de liderazgo, de su formación y de los medios a su disposición. Estos aspectos se desarrollan en: 1d, 3b.4 y 4c-d-e respectivamente, dentro de un clima de comunicación y participación activa.	1d, 3b.4, 4c, 4d, 4e
Evidencias 3b: 1. Catálogo, RPT y Fichas, Documento sobre Competencias CBUA, Perfiles de los puestos de trabajo; **2.** Órganos de dirección y mecanismos aludidos; **3**. Evaluación del desempeño; **4**. Plan de formación, Convocatoria de movilidad del PAS; **5**. Manual de Acogida.			
3c.1	**Alineación de objetivos**	**Gestión por objetivos**. Se despliegan en línea con el PE. La alineación de personas y equipos con los objetivos se articula a través de objetivos operacionales que definen: acciones, distribuyen responsabilidades, marcan fechas e indicadores (DotProject). Los objetivos y los procesos tienen responsables, que hacen de coordinación de los mismos en todas las Bibliotecas. Los objetivos que implican nuevas actividades van acompañados de cursos de formación específicos que garantizan las competencias necesarias. Se realiza una evaluación sistemática del grado de cumplimiento de las acciones y objetivos trazados desde el PE, y revisiones periódicas en la Junta Técnica y la Comisión de Biblioteca. Su cumplimiento global se incluye en la Memoria anual.	1a.3, 1d.1. 2d
3c.2	**Cultura de creatividad e innovación. Cultura participativa, grupos de trabajo**	La **cultura de la creatividad e innovación** en la BUS se manifiesta tanto en la mejora de los servicios y creación de nuevos, como en la mejora de la eficacia y eficiencia de procesos, medios, infraestructuras y la orientación a la sociedad. La **cultura participativa** se manifiesta en: participación del personal en el PE, aportación individual de sugerencias, trabajo en equipos y participación en la autoevaluación EFQM, que ha supuesto la creación de **grupos de mejora**, orientados a la mejora de asuntos específicos como: liderazgo, estrategia, gestión de las personas, Código ético, comunicación interna, expectativas de los usuarios, marketing, resultados en clientes, alianzas, responsabilidad social y procesos. Existen en paralelo una serie de **grupos de trabajo** centrados en poner en marcha proyectos puntuales según las estrategias marcadas en el PE (Portal Web, Intrabus, IdUS, préstamo de libros-e, etc.). Participación en **grupos de trabajo externos** (REBIUN, CBUA, GEUIN, OCLC). Para conocer las expectativas de los usuarios, se crean desde 2015 **grupos focales.**	1d.2, 5a.5 Anexo A.5. A.7, A.10
3c.3	**Embajadores de la imagen y reputación**	Los empleados de la BUS son sus principales portadores de su imagen de excelencia en los servicios, directamente asociada a la reputación de la BUS frente a usuarios. El personal de la BUS forma parte de los Planes de orientación y acción tutorial para los estudiantes de la US y ayuda a la innovación docente e investigadora del PDI a través de la oferta formativa del ICE. Además, hay otras oportunidades en las que trasladan la imagen de excelencia: asistencia y presentaciones en foros externos, relaciones con partners y proveedores, con la sociedad y con otros servicios de la US. Referencias: Valores, Código ético, Manual de Identidad Corporativa. Encuestas de satisfacción (puntuación alta) y reconocimientos.	1a.1, 1a.2, 1c.3, 1c.4, 5e 6a, 7a, 8a Anexo A.6
3c.4	**Participación en actividades para la Sociedad.**	Desarrollado en 1c.4.	1c.4
Evidencias 3c: 1. Pacto por objetivos; **2**. Grupos de trabajo; **3**. Valores, Código ético, Manual de Identidad Corporativa. Encuestas de satisfacción			
3d.1	**Necesidades de comunicación y diálogo**	Una de las áreas de mejora de la autoevaluación 2010 fue la comunicación interna, que resultó en el Plan de Comunicación Interna (Intranet, Wiki del Grupo de trabajo de comunicación). Tras análisis DAFO de las 9 áreas identificadas como clave en comunicación: identidad, espacios, colecciones, etc…se establecieron acciones para responder a las necesidades concretas, con responsables, indicadores de rendimiento y de impacto, procedimientos, cronogramas, etc. Se ha avanzado en saber qué, cómo, cuándo, quién y sobre todo por qué comunicar. La comunicación es ahora una actitud.	
3d.2	**Sistemas de Comunicación Interna. Comunicación estrategia y contribución de los empleados al éxito**	**Plan de Comunicación Interna**. Orientado a favorecer la comunicación horizontal, vertical y transversal para asegurar coherencia, significación y notoriedad dentro de los integrantes de la BUS. Está alineado con el PE y los planes de acción anuales. **Manual de Comunicación Interna**. Elaborado por el Grupo de trabajo de CI, para asegurar el alineamiento de todos en un proyecto en común. **Canales:** ver Figura A.16 en el Anexo. **Medición/mejora:** encuesta de satisfacción, autoevaluación EFQM, planes específicos. **Comunicación y orientación estratégica**: desarrollado en 1a.3 Los empleados **comprenden y pueden demostrar su contribución** al éxito mediante: • El cumplimento de los tramos CPMCS • La amplia participación en los distintos procesos de evaluación que sigue la BUS • El despliegue de los objetivos del Plan estratégico (DotProject) • Los informes semestrales y final de cumplimento de los objetivos del PE (Intranet) • El seguimiento de los indicadores (ICASUS) • Órganos de dirección, reuniones internas e informes de los grupos de trabajo Más información en 1a.3, 1b.1 y 2d.4.	1a.3, 1b.1, 1c.3, 2d.4 Anexo A.16 7a Anexo A.13
3d.3	**Compartir conocimiento**	La BUS anima a compartir el conocimiento y proporciona una amplia variedad de medios: - **Jornadas de BBPP y GC**. La BUS ya ha celebrado su VIII Jornada, un foro anual orientado a la transferencia, para presentar proyectos e iniciativas realizadas por diferentes secciones o Bibliotecas de Área - **Programas ad hoc** como DotProject, wikis, OCULUS, DataCOM, etc. de gran éxito y solicitados por otros Servicios de la US y por otras Bibliotecas Universitarias - **Apartado en Intranet** que recoge presentaciones y publicaciones del personal - **Intrabus**, herramienta que recopila y estructura todo el conocimiento de la BUS - **Listas de distribución**: genéricas (Biblus); por servicios (15) y por bibliotecas - **Intercambio del personal** con otras Bibliotecas (programa Erasmus Staff) - **Memoria anual** BUS de muy amplio contenido - **Documentación** que proviene de los grupos de trabajo - **Medios sociales** que utiliza la BUS - **Participación externa** con partners y en foros abiertos	4e.2, 7a, 7b Anexo A.3, A.13

3d.4	**Eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo**	El éxito en el avance hacia la excelencia y la visión de la BUS no sería posible sin una cultura participativa y una estructura para hacerla realidad: desde el proceso de elaboración de los PE (grupos de elaboración del plan, de evaluación del entorno, recogida de opiniones…), hasta su implantación, seguimiento y mejora. De hecho, el trabajo en equipo se impulsa desde el PE: gran parte de los proyectos son transversales y se desarrollan de forma colaborativa. En el PE 2020 hay una línea: *6.2.4 Establecer proyectos transversales…* Además, existen servicios de la US con los que se hace un trabajo colaborativo habitualmente: Servicio de Informática y Comunicaciones, Secretariado de Formación del PAS, Recursos Humanos… La dinámica se impulsa y mantiene de forma piramidal a través de los Órganos de dirección. Esto se complementa con la participación en grupos de trabajo externos, lo que ayuda a establecer e implantar estándares que provienen de BBPP, experiencias de éxito, normativa nacional o europea, etc.	1d.2, 3c.2 Anexo A.5. 7a Anexo A.13
Evid. 3d: 1. 2. Plan de Comunicación Interna, DAFO, Manual de comunicación interna; **3**. VIII Jornadas de BBPP y GC, Wikis de grupos de trabajo, Intrabus			
3e.1	**Remuneración, asuntos laborales y políticas. Motivación e implicación**	**Políticas de personal.** Están totalmente regularizadas en las AAPP. La Dirección se asegura que se respete y cumpla toda la normativa interna (legislación estatal y autonómica, Estatuto de la US, Instrucción y normativa para el PAS) en relación con RRHH: condiciones de empleo, concurso-oposiciones, concursos de méritos, promoción horizontal y vertical, carreras profesionales, conciliación de la vida laboral y familiar, etc. Existe una política homogénea de remuneración dentro de la biblioteca, así como de compensación de jornadas laborales. **Motivación**. Proviene de factores de liderazgo y de las condiciones de empleo: seguridad, horarios y otras que, en general, son mejores que en las entidades privadas, pero sobre todo de mantener un buen clima laboral, el desarrollo personal, la articulación de sistemas de participación y la satisfacción de participar. La US dispone de: • Sistema de reconocimiento y recompensa, Complemento Calidad y de Productividad. • Acción social: Ayuda a los estudios, dependencia, tratamiento médico, etc.	1d.2, 3b.4, 3c.1, 3c.2 7a, 7b Anexo A.17.
3e.2	**Equilibrio entre vida personal y laboral**	La BUS cuenta con un horario con franja de flexibilidad que facilita la conciliación de vida laboral y personal. La US dispone de un Plan de Acción Social bienal, con diferentes modalidades de ayudas: al estudio, conciliación de la vida familiar y laboral, tratamientos médicos; otras de carácter asistencial: integración de personas con discapacidad, drogodependencias, para matrículas universitarias, etc. El Servicio de Asistencia a la Comunidad Universitaria (SACU) promueve desde diferentes servicios la conciliación laboral y familiar: Centros infantiles, ludoteca, campamentos de verano, bolsa de canguros, ayuda a la dependencia, respiro familiar, comidas a domicilio, etc.	7a, 7b
3e.3	**Cultura de apoyo y reconocimiento a la colaboración**	El reconocimiento oral o escrito es frecuente a **personas y equipos,** este último tiene que ver directamente con la colaboración y los logros colectivos. - Carta o correos de los cargos académicos de la US felicitando al personal de la BUS (Vº de Investigación) - Comunicación interna de los logros de las personas y de los equipos y grupos de trabajo. - Reconocimiento de los logros en las Jornadas de BBPP y GC - Reconocimiento a la trayectoria profesional en las Jornadas de BB y GC. - Reconocimiento del complemento de productividad US - La Memoria anual es un reconocimiento explícito de la Dirección al trabajo de todos - Reconocimiento de la US a través de la consolidación de los diferentes tramos de CPMCS Se realizan Homenaje a jubilados BUS, Acto de homenaje US y Premio a la jubilación. Más información sobre apoyo y reconocimiento desde el liderazgo en 1d.3 y 1d.4, y Guía para el reconocimiento del personal.	1d.3, 1d.4 7a, Anexo A.13
3e.4	**Servicio a la diversidad y la comunidad**	La BUS es una Biblioteca comprometida con la sociedad y la diversidad: - Espacios y servicios en las bibliotecas adaptados a personas con discapacidad - Adecuación de su página web a las Directrices de accesibilidad para contenido WEB - Colaboración en programas de la US desarrollados a través del SACU: apoyo a empleo de personas y asesoramiento a estudiantes con capacidades diversas, bonos comedor, bolsa de alojamiento y vivienda **Se acoge la diversidad**: la BUS presta sus servicios a todo tipo de personas sin discriminación alguna. Existe una Carta de Derechos y Deberes de los Usuarios. **Servicio a la sociedad**: La BUS funciona como Biblioteca provincial para Sevilla capital y su provincia, oferta sus espacios y múltiples servicios. Además, cada Biblioteca de Área da servicio a los profesionales de su especialidad como "usuarios externos", p. e. Proyecto Hermes, para préstamo intercampus a médicos de hospitales. Portal "Biblioteca abierta a Sevilla" muestra los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.	1c.4, 6a, 8a, 8b
Evidencias 3e: 1. Concurso de méritos, Políticas de personal; **2.** Resolución de RRHH sobre horario; Informe balance Acción Social; **3.** CPMS; JBP; Memoria Anual; **4.** Carta de Derechos y Deberes de Usuarios, Biblioteca comprometida, Servicios a las personas con discapacidad, "Biblioteca abierta a Sevilla".			

Criterio 4

Introducción

Las Alianzas y Recursos son factores determinantes para el éxito de la BUS y el cumplimiento de su Misión, ya que la BUS es un servicio que, ante todo, gestiona los recursos de información y conocimiento para contribuir a la consecución de la Misión de la propia Universidad de Sevilla.

En consecuencia, el Plan Estratégico de la BUS 2012-15 contempló de forma directa en 2 de sus 5 Líneas estratégicas aspectos relacionados con las Alianzas y los Recursos: *Línea 1 Espacios para el aprendizaje y Línea 5. Alianzas para progresar.* Continuidad: Línea 6 en el PE 2020 y refuerzo del Plan Tecnológico.

El modelo CRAI ha requerido un nuevo diseño de espacios y servicios y la adaptación de otros. Los resultados principales más visibles para los usuarios y clientes han sido la inauguración del CRAI Antonio Ulloa en 2013 y la Biblioteca Rector Machado y Núñez de próxima inauguración.

Las tecnologías de la información y el conocimiento han sido también elementos en los que la BUS ha destinado gran parte de sus recursos, dedicando una importante inversión económica y de recursos humanos a la mejora de los mismos, buscando y afianzando redes de conocimiento y colaboración a nivel nacional e internacional.

Mapa de Agentes

Ref.	Título	Descripción	Enlaces y medidas
4a.1	**Segmentación, políticas y acuerdos con los partners. Estrategias y valores.**	Los PE de la BUS contemplan las alianzas: línea 5 del PE 2012-15–y línea 6 del actual PE2020 Se han conseguido muchos resultados que se evidencian en el informe de evaluación del PE15 disponible en la web. La BUS ha establecido un Mapa de Alianzas que segmenta y clasifica a sus partners según su importancia e impacto en la estrategia de la BUS. Los acuerdos contemplan tanto proyectos específicos como colaboraciones permanentes, que responden a valores y estrategias comunes. Tal es el caso de las colaboraciones con otras bibliotecas universitarias, como con otros servicios de la US.	
4a.2	**Favorecer y establecer relaciones sostenibles**	La BUS establece y mantiene alianzas externas a través de acuerdos y convenios estables, con transparencia total en toda la información relacionada. Entre lo más destacable, mencionamos: **Ámbito regional y nacional**: REBIUN, CBUA, GEUIN, Dialnet, FECYT e instituciones como el Archivo de Indias y el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico. Búsqueda de patrocinio externo a proyectos como digitalización del Fondo antiguo (Banco de Santander), distintos Ministerios y Junta de Andalucía. **Ámbito internacional:** alianzas para obtener beneficios mutuos, p.ej. entre los más recientes, UMass Boston (2014), y Acuerdo de cooperación con OCLC (2015). **Con otros servicios de la US:** Relaciones y proyectos comunes con SIC, SAV, Editorial de la Universidad de Sevilla, Investigación, Doctorado, Comunicación, SACU, Vicerrectorado de Estudiantes, de Infraestructura, RRHH (ICASUS se ha desarrollado en colaboración con ellos), etc.	Info. Clave 5 Anexo A.7
4a.3	**Redes y alianzas potenciales**	La red de intercambio está bien establecida y se extiende continuamente, así como el establecimiento de acuerdos que se ha reforzado en los últimos años, favorecido por las nuevas tecnologías de la comunicación que permiten para el intercambio de información y experiencias. Se reconocen públicamente las redes de cooperación con las que se mantiene una cooperación.	
4a.4	**Trabajo con partners para lograr beneficio y valor para los G.I.**	Los proyectos de colaboración significan beneficios mutuos y para los GI en todos los casos: **1)** con otras unidades de la US, p. ej. relacionados con el Vº de Infraestructuras y Equipamiento: actuaciones en edificios y proyectos de inmovilizado, con beneficio para los alumnos, PDI, etc. de la US; igualmente, en los proyectos de cooperación en aplicaciones para mejorar los servicios. **2)** cooperación con otras universidades: los beneficios son múltiples. Ejemplos CBUA: *Proyecto ORCID, Catálogo Colectivo CatCBUA, y Préstamo consorciado CBUA*; REBIUN: *Patrimonio Bibliográfico, Estadísticas y Catalogo Colectivo, Modelo CRAI o Repositorio.* El potencial de los acuerdos es muy alto; para dar una idea, los ingresos de monografías por canje y donación suponen alrededor de una tercera parte del incremento de nuestra colección bibliográfica.	Anexo A.7
4a.5	**Relaciones con proveedores**	Se mantienen frecuentes reuniones con los proveedores (material bibliográfico, informático, mobiliario), orientadas a estrategias y desarrollo de proyectos comunes. La gestión de proveedores es conforme a la legislación y cuenta con procesos de homologación y concurso de suministros, siguiendo los principios de publicidad y transparencia. Se valora la calidad del servicio o el material según pliego de prescripciones. Existe un Directorio de proveedores/servicios, puntuación del concurso y procedimientos de homologación y evaluación. La selección a través de concurso de homologación o de suministro, permite una gestión económica más racional y favorable, y beneficiarse de los servicios que los proveedores desarrollan orientados a clientes.	8b.6
Evidencias 4a: 1. - 4. Planes estratégicos, Informe de evaluación del PE15, Mapa de Alianzas, Cooperaciones principales, Actividades y proyectos con redes (REBIUN, CBUA, etc.); **5**. Directorio de proveedores y servicios, Concursos, puntuaciones.			
4b.1	**Económico-financiero para apoyar la estrategia. Fuentes de financiación**	La BUS cuenta con un presupuesto único y propio. Elabora la Memoria Económica anual que recoge las previsiones para cumplir los objetivos estratégicos, donde se distribuyen las partidas presupuestarias de acuerdo con los objetivos establecidos para el año. El Presupuesto contempla tanto gastos como ingresos. **Fuentes de financiación**: • Asignación anual de la US según necesidades, destacando las asignadas a material bibliográfico y documental, Plan Tecnológico, material fungible y equipamiento BUS • Asignaciones desde el Vº de Investigación y desde Dptos. para incrementar el presupuesto destinado a la compra de material bibliográfico y documental • Subvenciones externas que proceden unas de proyectos de investigación al margen del Plan Propio de Investigación de la Universidad y otras del CBUA La Biblioteca impulsa la financiación externa a través de acuerdos y convenios. Ejemplos: Taller de Digitalización y Taller de Restauración (fondos FEDER); elaboración Calendario (en parte con fondos de EBSCO); digitalización del Fondo Antiguo (Bco. Santander), Exposición del Fondo Antiguo (UMass Boston).	9a, 9b
4b.2	**Procesos de gestión eco-financiera**	La BUS es responsable de la ejecución presupuestaria y de su control y gobierno. El control del gasto se realiza a través de la aplicación Universitas XXI Económico, y el gasto del material bibliográfico a través del módulo de adquisiciones (Sierra), accesible a los responsables. Se lleva un control de los pagos a proveedores con las unidades administrativas de la US. Trimestralmente se revisa el grado de ejecución para detectar desvíos o afrontar nuevas necesidades. Anualmente se elabora un informe sobre el estado de liquidación del mismo. **Documentación:** Manuales de gestión de gasto, Manual Sorolla, Tarifas de servicios, Indicadores ICASUS y CMI, indicador % de fiabilidad en la ejecución del presupuesto.	
4b.3	**Asignación y optimización de los recursos**	**Asignación de recursos.** Los recursos se asignan a las distintas Secciones y Bibliotecas de área según la Memoria Económica anual. Existe un baremo para el reparto de material bibliográfico, según criterios establecidos, que se actualizan para optimizar el presupuesto de acuerdo con las necesidades de los usuarios. Los recursos-e se evalúan anualmente para medir su rentabilidad. **Optimización de recursos.** La actual situación económica ha motivado una política de contención del gasto en material bibliográfico, fungible, mobiliario, etc., para adaptarnos a los presupuestos. Destacamos las acciones de centralización y acuerdos con proveedores consiguiendo precios muy competitivos (hasta 50% en 4 años). **Otras acciones.** Reaprovechamiento de equipamiento tecnológico, evaluación y concentración de colecciones, priorización de inversiones en equipamiento y mobiliario, y reubicación de personas. Con esta estrategia se ha conseguido mantener el nivel de satisfacción de los usuarios.	7a, 7b 9a, 9b

4b.4	**Gestión de inversiones y optimización de su rentabilidad**	Las inversiones de la BUS se evalúan en función de sus efectos en la práctica docente, investigadora y el autoaprendizaje de los alumnos: El presupuesto para la adquisición de recursos bibliográficos y documentales crece año a año; se dedica presupuesto al incremento/sustitución de equipos informáticos, y a la mejora, adecuación de instalaciones y control de activos y consumibles, que tiene un efecto ambiental positivo. La inversión en recursos electrónicos supone >70% del total en material bibliográfico con el fin de mejorar la accesibilidad de las colecciones desde cualquier lugar y en cualquier momento. Se realiza anualmente una evaluación de los recursos-e para medir la rentabilidad y el impacto de esta colección. Acciones para rentabilizar las inversiones, y para fomentar el uso de las colecciones. • Análisis de los fondos más demandados para su reubicación en espacios más accesibles o mejoras en la identificación de la ubicación • Adquisición de la bibliografía recomendada por el docente en las distintas asignaturas • Negociaciones con los editores de los grandes paquetes de revistas y monografías electrónicas para optimización coste/uso de los distintos títulos Siempre que sea operativo la Biblioteca opta por implementaciones con software libre, algunas de las cuales han sido referente para otras instituciones y se han distribuido gratuitamente, contribuyendo a la visibilidad de nuestra institución.	9a, 9b
4b.5	**Mejora del pago a proveedores y transparencia**	Aplicación de la factura electrónica: los proveedores emiten las facturas de importe > 5.000 €, en formato electrónico a través del punto general de entrada FACe. Para facturas menores, la US ha creado el registro contable que genera un apunte en la aplicación Universitas XXI Económico. Estas medidas permiten una mayor protección del proveedor, reduciendo la morosidad del sector público, y un mejor control contable de las pendientes de pago, lo que contribuye a mejorar la transparencia.	
Evidencias 4b: 1. 4. Memoria Económica, Presupuestos de gastos e ingresos; **2. 5.** Informes presupuestarios, Universitas XXI Económico. Sierra; **3.** Baremo de reparto del presupuesto para material bibliográfico, Tablas de asignación Bibliotecas, id. Departamentos, Actuaciones en optimización de recursos.			
4c.1	**Estrategias para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales**	La mayoría de estrategias y gestiones de edificios, equipos, materiales y recursos naturales dependen del Vicerrectorado de infraestructuras de la US, pero la BUS evalúa y plantea las necesidades a corto y medio plazo. Para ello, tiene en cuenta los estándares y ratios recomendados y referencias externas líderes. Desde su primer PE 2004, la BUS ha incluido en sus líneas estratégicas (LE) la adaptación de espacios e infraestructuras; desde 2008, al nuevo modelo CRAI, respondiendo a las necesidades del EEES. La Línea 1 del PE 2012-2015 "*Espacios para el aprendizaje"* contiene tres objetivos estratégicos "*Crear nuevos espacios de acuerdo al modelo CRAI", "Adaptar las instalaciones y equipamientos a nuevos usos*" y *"Actualizar la infraestructura informática y de comunicación",* por lo que se han realizado los respectivos proyectos y procesos para la consecución de los mismos. El último PE 2020 da continuidad, con una LE *"Espacios e infraestructuras de calidad", con* 2 objetivos. Estratégicos relacionados con espacios e infraestructuras, de acuerdo con el modelo CRAI, y adaptar espacios a nuevas demandas y servicios, y otros 2 relacionados con la NNTT.	6a, 7a, Anexo A.9 y A.10
4c.2	**Gestión de activos tangible. Nuevas necesidades**	La BUS tiene definido un documento marco para la gestión, uso y optimización de los activos tangibles, así como informes de evaluación de las instalaciones. Cuenta con procesos de apoyo en *Gestión de la infraestructura, Informática y Tecnología*, definidos completamente y con toda la documentación asociada a los mismos. Todo el equipamiento de los nuevos edificios se lleva a cabo en estrecha colaboración con el Servicio de Equipamiento. Se colabora en Planes de autoprotección de edificios, y en edificios exentos de biblioteca como el CRAI Ulloa se monitoriza todo el proceso. Se lleva el inventario detallado y exhaustivo de todo el equipamiento de la BUS. La BUS lleva con su personal el control y mantenimiento de todo el equipamiento tecnológico propio: creación de imágenes, accesos, clonación de equipos, reparaciones menores, etc. Además, mantiene múltiples servidores. **Nuevas necesidades de espacio, equipamiento** y **mobiliario.** Se recogen a través de las peticiones de las Bibliotecas de Área, encuestas de satisfacción, informes de tendencias y opiniones y encuestas en redes sociales. Con todo ello se elabora informe de necesidades de mobiliario y reorganización de espacios que se remite a Dirección para su incorporación en la *Memoria económica de la Biblioteca*.	
4c.3	**Impacto de operaciones, servicios y productos. Seguridad**	El mantenimiento de las instalaciones de la BUS se realiza a través del Servicio de Mantenimiento de la US, en cuya actividad está presente el respeto al medio ambiente. La seguridad está estipulada a través de Planes de seguridad y planes de evacuación con el SEPRUS. La seguridad no sólo se refiere a edificios, instalaciones y personas, sino también al valioso e irremplazable activo de fondos. Las distintas Escuelas y Facultades donde se ubican las Bibliotecas de Área cuentan con sus propios Planes de seguridad y emergencia. El CRAI Antonio de Ulloa, posee su propio Plan de seguridad. La BUS tiene pendiente realizar un Plan de prevención para el Fondo Antiguo, al trasladarse a Eritaña. La Biblioteca colabora en los Planes de autoprotección de edificios de la US: su personal forma parte de los equipos de alarma/evacuación en simulacros de incendio. Plan de Autoprotección del CRAI: Documento marco de instalaciones, espacios y equipamiento y el Plan de Actuación en Gestión Ambiental.	6a, 7a, 7b, 9b, Anexo A.9
4c.4	**Impacto ambiental a nivel local y global**	La BUS estableció un Proyecto de Gestión Ambiental que ha culminado con una serie de Compromisos de Calidad con el Medio Ambiente, que incluyen medidas de sensibilización, reciclaje, eficiencia energética y otros y con el compromiso "*Biblioteca verde*". Todo ello fue promovido y presentado en las III Jornadas de BBPP y GC. Continuamente se desarrollan proyectos para segmentar el equipamiento a los servicios que debe ofrecer cada nivel, de forma que se reduzcan los costes económicos y el consumo energético.	7b, 8a, 8b
4c.5	**Promoción estándares eco. ambientales y sociales**	Destacamos aquí la participación de la BUS en campañas nacionales o internacionales que promueven la salud del medioambiente (*Recogida de móviles, La hora del planeta, Día mundial del Medio ambiente*). La promoción de actuaciones económicas está unida a la del ahorro de recursos, y se ha desarrollado más en 4b.3. La cultura de la orientación social *"Biblioteca comprometida"*, etc. se ha desarrollado en 1c.4 y 3e.4.	1c.4, 3e.4, 4b.3 8a, 8b.1

Evidencias 4c: 1. PE 2012-2015, Proyectos, DotProject, Resultados; **2.** Documento marco de instalaciones, espacios y equipamiento, Informes de evaluación instalaciones, Procesos de Gestión de la infraestructura, Informática y Tecnología; **3.** Manual de PRL, Unidad de medio ambiente, Planes de seguridad y emergencia; **4. 5.** Compromisos con el Medio Ambiente, La Biblioteca verde.			
4d.1	**Cartera tecnológica en apoyo estrategia**	La LE 1.3. *"Actualizar la infraestructura informática y de comunicación"*, dentro de la Línea 1 *"Espacios para el Aprendizaje"* del PE 2012-2015 ha supuesto un Plan Tecnológico durante dicho periodo en el que destacan: una inversión en la renovación de PCs (54% públicos y 12% internos); mejora de la infraestructura y conexiones informáticas (destaca 7 Bibliotecas con tecnología RFID). Existe un Objetivo Estratégico en el PE2020 cuyo primer cometido es elaborar un nuevo Plan Tecnológico, más ambicioso que el actual, orientado a la estrategia digital.	2b.3 6a, 6b, 9b
4d.2	**Gestión de la tecnología**	El Servicio de Informática y Comunicaciones es el servicio responsable en la US de atender las necesidades de apoyo informático a las tareas de estudio, docencia, investigación y gestión en la US, incluida la BUS. Por su parte, la BUS cuenta con la Sección de IT, encargada de la gestión del Plan Tecnológico, mantenimiento de equipos y realización de aplicaciones propias, y la Sección del SIGB, responsable de la implementación, administración y mejora de la Plataforma Sierra y sus módulos y aplicaciones.	6a, 6b, 9b
4d.3	**Desarrollo de la cartera tecnológica. Mejora de la eficacia en la gestión**	La visión de una Biblioteca abierta y digital marca una ruta a la que debe adaptarse la tecnología: mejorar los tiempos, un servicio las 24 h del día, agilizar los trámites, ofrecer más información digital, etc., son factores determinantes en cualquier proyecto, como lo son los económicos o medioambientales. La BUS es puntera en desarrollar nuevos productos y aplicaciones web con su propio personal y con programas de software libre. **Ejemplos de proyectos innovadores**: el repositorio institucional de producción científica idUS, desarrollado por la BUS sin apoyo del SIC, un éxito de enorme reconocimiento de la institución. Otras innovaciones: expoBUS, ICASUS; la base de datos de campañas de comunicación DataCOM, OCULUS, etc. La mejora de la organización y procesos a través de *Gestión de Incidencias (IT y SIGB)* ha supuesto el descenso de más del 27% de las incidencias en la Sección Informática y Tecnología.	Info. Clave 5 Anexo A.10
4d.4	**Implicación de los GI en identificación de nuevas tecnologías (NNTT). Identificación de necesidades**	La BUS, a través de sus Secciones IT y SIGB, otros responsables de los procesos, y conjuntamente con la US, está en continua alerta para identificar y evaluar tecnologías tanto de acceso a recursos bibliográficos, como de los que permitan una mejor gestión. Además, la BUS cuenta con mecanismos de captación de necesidades y expectativas de los GI en relación a las NNTT: Encuestas de satisfacción de usuarios, Grupos focales, Buzones de sugerencias, Informes de tendencias y DAFO del PE, Alianzas/acuerdos estratégicos y equipos de trabajo externos (REBIUN, CBUA, GEUIN, Dialnet, OCLC.), Asistencia a congresos y eventos, Procesos de relación con los usuarios: formularios Web, chat, redes sociales, servicios presenciales, etc., Indicadores ICASUS y CMI en relación a las TIC y al sistema Sierra, Información clave de proveedores especialistas. Al final de cada año se elaboran *Informes de las Secciones* (Informática y tecnología; SIGB), incluidos en la Memoria BUS.	2b.4 6a, 6b, 7a, 9a, 9b Anexo A.7, A.10
4d.5	**Evaluación de las tecnologías en la BUS**	El parque tecnológico de la BUS, así como el software desarrollado, se evalúa periódicamente teniendo en cuenta los ciclos vitales por tipología. Se realiza un seguimiento del ciclo de vida y obsolescencia. La BUS apuesta por el software libre: Drupal, DSpace, ICA-Atom, OMEKA. El **Plan Tecnológico** es evaluado mediante indicadores de control (DotProject) y de impacto usando indicadores de los servicios para los que se han desarrollado aplicaciones o se ha adquirido hardware (indic. ICASUS.)	
4d.6	**Tecnología en apoyo de la creatividad e innovación**	Las TI mejoran los medios para explotar la creatividad, canalizar sugerencias, intercambiar buenas prácticas y optimizar el trabajo en equipo, lo que significa más propuestas para la innovación. En cuanto a usuarios, se han mencionado proyectos innovadores en 4d.3, y el CRAI ha supuesto la dotación de recursos tecnológicos orientados a facilitar el aprendizaje activo y una docencia innovadora.	3c.2, 4d.3 Anexo A.5. A.10
Evidencias 4d: 1. 2. 6. Planes estratégicos. Resultados, Plan Tecnológico 2012-15; **3.** Proyectos de innovación tecnológica, Informes mensuales de seguimiento; **4. 5.** Mecanismos de captación de necesidades y expectativas en TI, Informe anual Memoria BUS, Evaluación Plan Tecnológico.			
4e.1	**Información para la toma de decisiones**	La BUS utiliza herramientas para obtener información y apoyar la toma de decisiones. Las más importantes son: **- ICASUS**. Permite la gestión de un CMI de la BUS (además del CMI, también hay en la aplicación distintos CM de procesos, de la Carta de Servicios y de cada una de las Bibliotecas de Área), y contiene procesos, indicadores y datos para seguimiento y control de los resultados; permite a los responsables de cada proceso analizar la situación y tomar decisiones para la mejora. **- Sierra.** SIGB de la BUS ofrece información sobre recursos de información al usuario, permite a la BUS obtener información sobre preferencias, materias más demandadas, etc. **- Universitas XXI** Económico, información sobre el gasto, proveedores, facturas, etc. **- DotProject**. Sistema de gestión de objetivos de la BUS, que aporta información útil para el seguimiento del Plan Estratégico de la BUS, cargas de trabajo, etc. Además, se utiliza para la *Gestión de Incidencias (IT y SIGB*) **- AXIS**. Herramienta para la gestión de las sugerencias, consultas de los usuarios **- Otras:** Intranet, Manuales Sierra, Guías BUS (Libguides), Sierra Cursos y Eventos, Gestor de estadísticas e informes, Google Analytics, Catálogo Automatizado, Redes (CBUA, REBIUN, IFLA, …)	5a.2, 3 y 4
4e.2	**Transformación de datos en información. Conocimiento colectivo para generar ideas e innovación**	Toda la información obtenida de estas fuentes (4e.1) es procesada y compartida por todo el personal de la BUS en su intranet, en uso desde 2005. **Compartir conocimiento**. La BUS ha desarrollado dos aplicaciones: **- OCULUS**, para generar y compartir noticias para las pantallas informativas **- DataCOM,** diseñada y desarrollada como una herramienta que permitiera recuperar los datos y las imágenes de las distintas campañas de comunicación de la BUS. A esto se unen las Jornadas de BBPP y GC, múltiples wikis, programa de gestión de proyectos, listas de distribución, noticias de la intranet, etc. **Autoevaluaciones EFQM** Como resultado del Plan de Mejora proveniente de la autoevaluación EFQM y de reuniones periódicas, se crearon 11 grupos de mejora. **Nuevo portal web**. Tras su publicación en 2015, se ha puesto en marcha una nueva intranet, gestionada con Drupal y en un entorno mucho más dinámico y compartido.	3d.2, 3, 4, Anexo A.3
4e.3	**Acceso a la información y conocimiento.**	Además de los recursos mencionados, la BUS cuenta con una extensa colección de recursos-e en todas las áreas de conocimiento impartidas en la US, accesibles desde la plataforma de descubrimiento Encore Duet. El acceso remoto a los recursos y servicios digitales se realiza mediante usuario y clave en todos los casos.	9a, 9b

	Protección de la propiedad intelectual y la seguridad	La identidad se comprueba (registro en Sierra). Dentro de la BUS se controla mediante IP. La Biblioteca cumple con las directrices de la LOPD y el decreto que la desarrolla y gestiona y mantiene actualizado el fichero de datos personales de los usuarios. La BUS ha realizado campañas, documentos y difusión contra el plagio y la protección de datos: Guías BUS: Honestidad Académica, Difusión y derechos de autor, Documento marco de protección de datos personales. Se ha suscrito un software antiplagio: Turnitin.	
4e.4	**Redes de aprendizaje y colaboración. Ventajas para los G.I.**	Los proyectos de colaboración con otras unidades de la US (Investigación, SIC, SAV, Docencia…), autonómicas y nacionales (CBUA, OCLC, REBIUN, Dialnet…) suponen siempre ventajas para los GI de la BUS, en lo relativo a información y conocimiento. Ejemplos de proyectos relacionados con el conocimiento: - **Con SIC:** proyecto de digitalización de tesis, bibliografía recomendada, acceso a los servicios de la biblioteca mediante LDAP (directorio corporativo) - **Con redes de colaboración:** WorldCat: Catálogo Colectivo Mundial de OCLC, Catálogo Colectivo CBUA, Catálogo Colectivo de REBIUN, Dialnet Además, existen los canales de contacto con los usuarios y la sociedad, que son fuentes de aprendizaje, y a través de la RRSS (Twitter, Blogs, Pinterest, YouTube y Facebook, Flickr, y vía WEB).	2b.4, 4a.4 Anexo A.7
Evidencias 4e: 1. ICASUS, Intrabus, Sierra DotProject; **2.** Intrabus, OCULUS, DataCOM, Autoevaluaciones EFQM; **3.** Honestidad académica, Difusión y derechos de autor; Documento marco de protección de datos personales, Antiplagio Turnitin**; 4**. Mapa de Alianzas, Cooperaciones principales.			

Criterio 5

Introducción

El Plan Estratégico 2012-15 ha estado enfocado en innovar y en mejorar en los Procesos, Productos y Servicios en todas sus 5 Líneas Estratégicas, pero más especialmente en la Línea 2 "*Hacia una gestión excelente*" y en la Línea 3 "*Servicios orientados al usuario*".

Respecto a la Línea 2, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos: Mejorar la organización y los procesos; Promover servicios coordinados y Avanzar en la calidad para la excelencia de servicios. En cuanto a la Línea 3, se establecieron hasta 5 objetivos estratégicos, enfocados a visibilidad, comunicación, oferta, propuesta de valor e innovación.

Estas innovaciones y mejoras en los Procesos, Productos y Servicios han requerido el cambio de la BUS hacia el actual modelo de Biblioteca, la actualización del equipo humano y de los perfiles profesionales de las personas que forman parte de la BUS para poder afrontar estos cambios y nuevas necesidades del servicio.

El enfoque de la BUS también ha estado dirigido a seguir atendiendo servicios personalizados y adaptados, en función de los diferentes grupos de usuarios de la US, para satisfacer sus necesidades y expectativas. Destacan, por un lado, el ámbito de la investigación, donde existen nuevos retos relacionados con la publicación y la evaluación de la ciencia y, por otro, el fomento de las competencias informacionales en los estudios universitarios en ámbito docente.

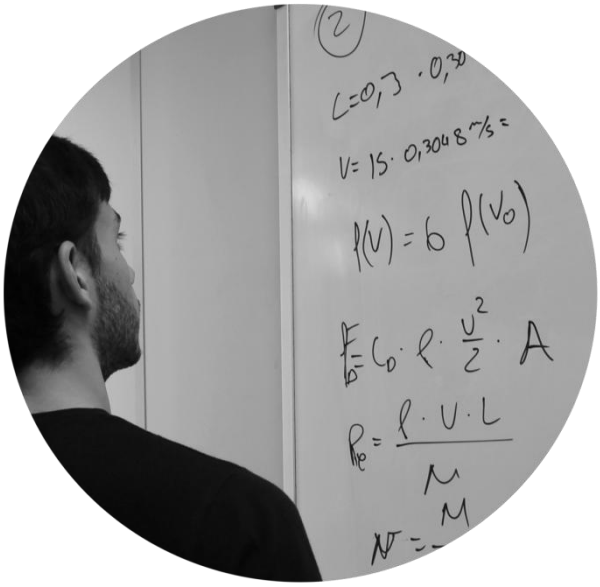
Mapa de Agentes

Ref.	Título	Descripción	Enlaces y medidas
5a.1	**Marco de procesos**	La BUS tiene un Mapa de Procesos, clasificados en diferentes niveles y categorías e interrelacionados. Dicho Mapa permite implantar y desplegar la estrategia y los procesos para el cumplimiento de su Misión.	Anexo A.18, A.19
5a.2	**Gestión de procesos de principio a fin**	La BUS dispone de un sistema de gestión por procesos y cuenta con un Manual de Procesos y Manuales de Procedimientos. Contiene toda la información necesaria para la gestión: propietarios, misión, equipo, resultados clave, entradas/ proveedores, salidas/ clientes, actividades, variables de control, flujogramas con las actividades y un sistema de medición de indicadores. Se gestionan los procesos de principio a fin, enlazando con las actividades que exceden los límites BUS, p.ej. hacia otras bibliotecas universitarias, servicios de la US, partners o proveedores.	
5a.3	**Función y responsabilidad de propietarios de proceso**	Cada proceso tiene identificado su propietario. Sus funciones y responsabilidades están bien definidas y se hace un seguimiento para asegurar su cumplimiento. Los propietarios revisan continuamente sus procesos: miden su eficacia y eficiencia, la calidad de los servicios, la definición de indicadores, y los objetivos en cada una de las mediciones. Respaldan la labor de los responsables: Los Órganos de gobierno y Grupos de trabajo y el Comité de Calidad para la revisión del Sistema de gestión de calidad.	1b.1, 1d.1
5a.4	**Conjunto de indicadores y resultados. CM´s**	Existen indicadores de rendimiento, vinculados a los procesos, que miden su eficacia y eficiencia. Los objetivos se establecen anualmente, en línea con los ejes estratégicos. ICASUS facilita la gestión de los CM´s (tenemos 55 CM´s uno de indicadores de rendimiento claves de la BUS, uno para cada uno de los procesos y para cada una de las bibliotecas de centro), y contiene los procesos, indicadores y datos absolutos de la BUS para el seguimiento y control de los resultados. Permiten a los responsables de cada proceso analizar la situación en cada momento y tomar decisiones para la mejora.	Results.: Todos
5a.5	**Impulso de la creatividad, innovación y mejora**	En función de los planes estratégicos, su implantación y el seguimiento de procesos y resultados, se establecen las prioridades y deciden proyectos de mejora de procesos y servicios. La participación activa de los empleados es clave, a todos los niveles, así como la participación en actividades externas e intercambio de BBPP (1b.1, 1d.2, 3c.2). Se analiza el posible impacto de las innovaciones y se desarrollan pruebas piloto y planes de implementación, incluyendo guías y formación para las personas implicadas. La creación de EMBUS ha permitido agilizar los procesos internos, ya que contiene más de 22.000 términos aceptados y más de 82.000 relaciones con los encabezamientos de materias de diferentes Bibliotecas internacionales.	1b.1, 1d.2, 3c.2 Anexo A.5. A.10
Evidencias 5a: 1. 2 ICASUS, Manuales de Procedimiento, Sistema Sierra (SIGB); **3.** Intrabus; **4.** ICASUS, CM´s; **5.** Proyectos de mejora; EMBUS.			

5b.1	**Servicios innovadores y de valor. Implicación de los GI. Fuentes información para anticipar y mejorar**	**Captación e identificación de necesidades.** Se lleva a cabo a través de múltiples canales y trabajos de análisis: contactos directos, *"Pregunte al Bibliotecario"*, medios sociales, encuestas a usuarios (muchas de sus sugerencias se incorporan a los P y S), Comisiones de Biblioteca, DAFO del PE, grupos focales, buzón de quejas, reuniones con proveedores, trabajo en grupos de partners y análisis de los servicios, como la *Evaluación de Recursos-e*, llevada a cabo en la BUS y con el CBUA, y comparativa de indicadores de las 10 mayores bibliotecas universitarias de España. En grupos de trabajo con partners (CBUA, REBIUN, GEUIN…), se debaten los elementos esenciales de eficiencia e innovación de los servicios, y posible anticipación a las necesidades. Algunas que han dado lugar a nuevos servicios o mejoras provienen de directivas externas, p.ej. el EEES, que dio lugar al CRAI.	Info. Clave Fig. I.2 2a.1, 2b.4, 5e.1 6a, 6b Anexo A.10
5b.2	**Desarrollo productos para clientes actuales y potenciales**	**Decidido un nuevo P o S**, se incorpora al PE y se despliega operativamente en DotProject. El control de resultados se monitoriza en DotProject/ICASUS, mediante indicadores de rendimiento, percepción, etc. y revisa en los Órganos de dirección. **Ejemplos de innovación:** Rediseñadas 59 guías especializadas y por materias (Arte y humanidades, Ciencias, Ingeniería y Arquitectura) a través del Portal web para facilitar la búsqueda y gestión de información científica de calidad. Uno de los objetivos estratégicos ha sido contar con unas colecciones suficientes, disponibles, accesibles e integradas. Para ello, se han realizado reubicaciones, reorganización de las temáticas, mejora en la señalización, e identificación de la bibliografía recomendada por el profesorado. Más ejemplos Fig. A.10.	Anexo A.10
5b.3	**Carta de servicios. Gestión responsable**	**Carta de servicios**. La BUS cuenta con una CS por la que se compromete y garantiza la calidad en los servicios que ofrece. Desde el 2007 se han publicado 3 CS. La CS 2010-15 obtiene un 100% de cumplimiento de los compromisos con nuestros clientes y una evolución muy positiva en la mayoría de los indicadores. Con el objetivo de adaptarse a nuevas necesidades, se publica una nueva CS a finales de 2015 con 19 compromisos medidos y evaluados con 19 indicadores. En la implantación de algunos nuevos servicios, como el de descubrimiento (Catálogo FAMA+), se atiende a la experiencia del usuario para conocer sus niveles de satisfacción respecto a las distintas ofertas del mercado. Los servicios esenciales se mantienen a satisfacción de los usuarios, incluso en épocas de crisis, mediante priorización y evaluaciones de recursos-e y resto de las colecciones (5d.4).	Info. Clave 4 Anexo A.20 5e.3
Evidencias 5b: 1. 2. Guías de la BUS, DotProject, ICASUS; **3.** Catálogo FAMA+			
5c.1	**Grupos de clientes y necesidades y expectativas**	La orientación al cliente es uno de los valores de la BUS y en ella se centra su visión: *"Establecer estrategias y servicios de calidad centrados en la comunidad universitaria y la sociedad…"*. La BUS tiene identificados sus grupos de clientes, incluyendo la ciudadanía, los servicios esenciales para su desarrollo y las vías para detectar e identificar la evolución de sus necesidades y, por tanto, la evolución de los servicios ofrecidos. La identificación y anticipación de necesidades se ha desarrollado en 5b.1.	2a.1, 5b.1
5c.2	**Propuestas de valor atractivas y diferenciadoras**	En el desarrollo de los productos y servicios, la BUS sigue una política de alineación con las necesidades institucionales de los distintos segmentos de clientes, fomentando la aceptación inmediata y puesta en valor de los mismos (formación en TFG, IdUS, Bibliografía recomendada…). Tiene en cuenta tanto las necesidades actuales como las futuras (información sobre empleabilidad, tarjeta para Alumni, etc.), y las necesidades específicas de los distintos segmentos de usuarios, así como las distintas preferencias dentro de un mismo segmento (formación presencial, virtual...). La BUS identifica sus servicios y establece sus compromisos con sus usuarios por medio de su Web y su Carta de Servicios. Se elaboraron CS en 2007, 2010 y 2015. Para CS de 2015 se identificaron: los principales servicios prestados por la BUS; las necesidades y expectativas de los usuarios; factores claves de calidad y se efectuó un análisis de las Cartas de Servicios de Bibliotecas universitarias españolas con Sellos 400+ y 500+. La Carta de Servicios consta de 19 compromisos y sus 19 indicadores correspondientes.	6a, 6b Anexo A.20
5c.3	**Modelo organizativo eficaz para el cliente**	La estructura organizativa (Jefaturas de Servicio, Jefaturas de Sección, Bibliotecas de Área, CRAI) entendemos que es la óptima en respuesta a las necesidades de los usuarios. Permite además focalizar los nuevos proyectos sobre los distintos clientes diseñando éstos lo más próximo a sus necesidades y aportando siempre valor añadido. Partiendo de una estructura común, en muchos casos se busca que cada unidad se adapte a las características de sus usuarios.	Info. Clave 6 3a.3
5c.4	**Estrategias de marketing para la promoción**	La BUS comunica sus productos y servicios a la comunidad universitaria y resto de sociedad, con el objetivo de servir a los fines de su Institución y de aumentar uso y rentabilidad de las inversiones: **Plan de Comunicación Externa** 2012-2015. Alineado con el PE, compuesto por 26 campañas de comunicación difundidas a través de diferentes canales de comunicación presenciales y digitales. Las acciones de comunicación estuvieron clasificadas según el tipo de mensaje, producto y el grupo de interés destinatario de dicha comunicación. Seguimiento trimestral con indicadores de control e informes trimestrales y anuales. **Salón del Estudiante y Ferisport**: Informes anuales.	1c.3 Anexo A.16
Evidencias 5c: 1. Grupos de interés segmentados; **2**. Carta de Servicios; **3.** Estructura de la BUS, CRAI, Organigrama; **4.** Plan de Comunicación Externa 2012-15. Resultados Plan de Comunicación Externa 2012-15.			
5d.1	**Producción y distribución. Cadena de valor eficaz y eficiente**	La cadena de valor comienza con las Sesiones introductorias o Jornadas de bienvenida a los alumnos, y el contacto presencial o a través de los medios. Continúa con los procesos de prestación de los servicios y los contactos asociados a los mismos, incluso con egresados. Algunos detalles sobre prestación de los servicios: muchos de los servicios y productos se han diseñado con flexibilidad para adaptarse a las diferentes circunstancias, p. ej.: apertura de las salas con horario ampliado en época de exámenes, servicios de autopréstamo, buzones de autodevolución, el préstamo interbibliotecario gratuito para toda la comunidad universitaria, préstamos intercampus para PDI, Posgrados, PAS y personas con discapacidad, renovación y reservas a través de internet, telefónico, mail, desideratas, servicio de información y referencia a través del chat; acceso a colecciones electrónicas. **Catálogo FAMA.** Plataforma de descubrimiento para acceder fácilmente a las colecciones. Acceso remoto con el usuario virtual institucional (UVUS): fácil y común para los recursos-e y servicios en línea de la BUS. **Guías de la BUS.** Puesta en valor de una selección de recursos y herramientas. idUS, para depósito de la producción científica de la US.	Info. Clave 5 5a.2, 5a.4 6a, 6b

		Plan de digitalización del FA, Tesis doctorales, Fototeca, Pixe-legis (Fondo especial Derecho). **Servicios de valor añadido**. Ej.: Plan de Gestión de la Colección, Gestión de la bibliografía recomendada. **Horarios**. 8 a 21 h. Coordinación y ampliación los sábados y en periodos de exámenes. **Mejora.** Mediciones de percepción y rendimiento y del impacto de las mejoras e innovaciones. Comparaciones. Plan de formación específica del personal vinculado a la puesta en marcha del producto o servicio, así como la mejora continua de los servicios.	
5d.2	**Personas disponen de recursos, competencias y delegación**	El personal de la BUS posee las competencias, conocimiento y experiencia profesional para desempeñar sus funciones y dar servicios de calidad a los usuarios (ver 3b). Se tiene definido el perfil de trabajo para cada trabajador según sus competencias en diferentes P y S, por ej. en la Plataforma de Servicios Sierra. En la puesta en marcha de un servicio, se analizan los requisitos humanos, técnicos y documentales, y las competencias necesarias para su correcto desarrollo y suministro, y se le asignan los recursos humanos adecuados en la medida en que la flexibilidad lo permite. Igualmente, se cuenta con los recursos necesarios para el desempeño de las tareas diarias (4c, d, e). ICASUS permite la consulta avanzada de datos sobre cargas de trabajo.	1d.1, 1d.3, 3b.1, 3b.2, 3b.4, 4c.1, 4c.2, 4d, 4e
5d.3	**Gestión sostenible de Productos y Servicios**	**Ciclo de desarrollo y entrada en producción de un Producto o Servicio**. Se realiza teniendo en cuenta el ciclo institucional del cliente al que va dirigido, y favoreciendo las transiciones a los nuevos productos. **Validación y sostenibilidad**. La mayoría de los servicios se introducen con una implantación parcial (piloto), para analizar su rendimiento, impacto de cualquier tipo, beneficios y posibilidades de mejora, y para calibrar su sostenibilidad. **Impacto y sostenibilidad ambiental**. La prestación de P y S de la BUS no genera residuos peligrosos, (normativa de la US sobre la adquisición sin materiales nocivos). En los últimos años se han desarrollado políticas para potenciar la adquisición de recursos digitales en lugar de impresos. La política de gestión de la colección contempla todo el **ciclo de vida** del material bibliográfico, concluye con la reutilización de los fondos aún en condiciones óptimas o el reciclado de los materiales deteriorados u obsoletos.	
5d.4	**Comparación para maximizar el valor para clientes**	**Benchmarking: datos y análisis estadísticos**. Estudios comparativos con bibliotecas universitarias españolas seleccionadas según criterios como: nº de usuarios, tamaño de la colección, instalaciones, presupuestos, etc. Se realizan desde 2010 y se eligieron de 10 a 12 bibliotecas. La gama de servicios y productos que ofrece BUS está en línea con las bibliotecas universitarias reconocidas con niveles de excelencia; en muchos casos, la sitúa en los puestos de referencia y niveles que exceden las medias de REBIUN. **Benchmarking, procesos y prácticas**. Grupos de trabajo y proyectos conjuntos en REBIUN y CBUA.	2b.4 Results: todos
Evidencias 5d: 1. Procesos y servicios, Catálogo FAMA, Guía BUS, Portal de fondos digitalizados; **2.** Cuadro competencial de puestos, Plan de formación, Encuestas de satisfacción del personal; **3.** Desarrollo y entrada en producción de un Producto o Servicio**; 4.** Comparaciones con bibliotecas universitarias y REBIUN			
5e.1	**Segmentación de clientes y procesos de relación**	La BUS tiene definidos sus clientes como parte de la identificación de sus GI. **Proceso de comunicación externo**. Incluye descripción, flujograma e indicadores. Los grupos de interés son una de las variables. **Canales.** Existen múltiples canales de contacto (de la BUS y de la US, directos, impresos, electrónicos, etc.). Todos sirven para mantener un diálogo, dar o apoyar a los servicios y además obtener información sobre sus necesidades y expectativas. **Canales bidireccionales**, presenciales o en línea, los principales son: atención en mostradores, página web, correo biblioteca@us.es, consúltenos, sugerencias FAMA, chats, redes sociales. Se responde también mediante los canales de US (ExponUS). Todos los mecanismos se mantienen en el tiempo (corto y largo plazo): los estudiantes y egresados, los PDI, la sociedad y las otras Bibliotecas. **Unidireccionales.** Informativos, listas de distribución segmentadas por categorías de usuarios que permiten una comunicación más personalizada de los nuevos servicios y proyectos. Las principales novedades de la BUS se difunden también a través de los canales de la Institución superior.	1c.1, 2a.1, 5b.1, 6a, 6b Anexo A.4 y A.16
5e.2	**Requisitos de contacto. Diálogo con clientes franco y transparente**	Los canales de contacto deben ser accesibles y sencillos de utilizar. Todos los existentes cumplen estos requisitos. El personal de la BUS recibe cursos sobre habilidades de comunicación y solución de conflictos, para asegurar la mejor respuesta y la retención de usuarios. Compromisos adquiridos: Carta de Servicios. La transparencia es inherente a los mecanismos de comunicación. La página web es el canal principal de comunicación y el primero en sacar cualquier información que emita la BUS para sus GI. Los Informes, alertas sobre servicios, información operativa, la BUS en cifras, Carta de Servicios, Estrategia, etc., son actualizados periódicamente. Además, anualmente se elaboran informes de actividad, rendimiento y financieros (Memoria de la BUS en web, impresa o cartelería; Memoria académica; Memoria de investigación, etc.). Ejemplos de diálogo franco y transparente son: 1) Las Sesiones introductorias, Jornadas de bienvenida, cuyo objetivo es dar a conocer la BUS a los alumnos y su ayuda en sus estudios y trabajo, y 2) los Grupos focales, orientados a recoger la opinión en directo de los principales segmentos de usuarios.	1c.3
5e.3	**Experiencias y percepciones de los clientes. Procesos para responder**	Los principales canales para captar las experiencias con los clientes y sus percepciones son, además del contacto directo, las encuestas de satisfacción, gestión de quejas, sugerencias, felicitaciones, las RRSS y los Grupos focales. Todos tienen sus mecanismos de estudio y análisis para establecer conclusiones y actuar en consecuencia. Ejemplos: revisión de la política de préstamo y mejora de su adecuación de la comunidad universitaria, revisión de los horarios de apertura de la Biblioteca, creación de salas de trabajo en grupo y de silencio, implantación de servicios de apoyo al investigador, *Biblioteca Digital.*	5b.1, 5d.1, 6a, 6b Anexo A.10, A.16
5e.4	**Uso responsable de P y S por parte de los clientes**	La BUS cuenta con mecanismos orientados a asegurar el uso correcto y la responsabilidad en el uso por parte de sus clientes: Normativa de Biblioteca (Fondo Antiguo, Equipos, Salas…), Normativa de Préstamo Interbibliotecario, Plan de formación (cursos por segmentos de clientes, tutoriales) y Plan de comunicación (campañas de sensibilización, p.ej. contra el plagio). **Advertencias de uso en**: formulario de préstamo interbibliotecario, equipamiento de reprografía pública y uso de los recursos-e. Se proporciona información sobre derechos de autor, y existe una Carta de Derechos y Deberes del usuario de la BUS.	
Evidencias 5e: 1. - 3. Grupos de interés segmentados, Proceso de comunicación externo, Encuestas de satisfacción, Grupos Focales; **2**. Carta de Servicios, Web, Memorias, etc.**; 4.** Normativa en general, Normativa Préstamo, Cursos de formación por segmentos de clientes, Carta Derechos y Deberes			

Balance de resultados
Julia Mensaque Urbano
Directora de la BUS
Plan Estratégico 2012 - 2014



ABCdesevilla
PREMIOSWEB2015
Biblioteca de la Universidad de Sevilla
Mejor web institucional/servicio al ciudadano
bib.us.es
Biblioteca

Resultados

INTRODUCCIÓN A RESULTADOS

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

Fiabilidad, oportunidad y precisión. Los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos. Se encuentran disponibles para quien los necesita y en el momento en que los necesita a través de los sistemas que se han descrito en 4d y 4e, manteniéndose al día según plazos establecidos.

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

- **Clientes- usuarios**: *por tipo de usuarios, por centros, por tipo de servicio, por características de los servicios, por tipo de documentación utilizada, tipos de recursos, medios de acceso, cursos, etc.*
- **Personas de la Biblioteca**: *por tipo de empleado, por Biblioteca, por acción formativa, etc.*
- **Búsquedas, consultas, descargas**: *por medio de búsqueda y consulta, por tipos de material, de productos, por títulos, etc.*
- **Adquisición de recursos de información. Colecciones:** *por colecciones y productos*
- **Infraestructuras, instalaciones, puestos de lectura, equipos informáticos de uso público y de gestión**: *por centros y por tipo de servicio*
- **Secciones:** actividad de las distintas secciones centrales
- **Partners con que se colabora**: REBIUN, CBUA, otras

Objetivos: Para el establecimiento de los valores metas y límites se tiene en cuenta, entre otros: los recursos de la BUS, el entorno, las necesidades de nuestros usuarios, las tendencias del indicador y su comparación con otras Bibliotecas, a través de los Informes Comparativa REBIUN, que elabora la Biblioteca anualmente desde el 2010.

Comparaciones: Se indican en cada apartado y tipo de resultado. *10 REBIUN* corresponde a la media de las 10 bibliotecas universitarias más importantes de España (Autónoma de Barcelona, Barcelona, Complutense, Granada, Málaga, País Vasco, Politécnica de Cataluña, Politécnica de Madrid, Valencia, Zaragoza y la propia de Sevilla). En los gráficos se identifican como U1, U2,… U10. Esta numeración no se corresponde con su ordenación alfabética. En las comparaciones CBUA, las bibliotecas de Andalucía se identifican como U-A, U-B, … U-H.

Confianza en la sostenibilidad basada en las relaciones causa-efecto entre Agentes y Resultados: Los resultados tienen una total vinculación con los procesos, programas y prácticas, y con la mejora de los medios internos. Esto se trata de evidenciar mediante las referencias cruzadas. Se conocen las relaciones causa-efecto entre las decisiones y acciones tomadas y los resultados conseguidos.

Criterio 6

6a Percepciones

1. Resultados globales de satisfacción (fig. 6a.1)

La BUS realiza encuestas bienales para conocer la satisfacción de sus usuarios. En 2014, se revisó el modelo de encuesta para categorizar los ítems según la segmentación de los usuarios, sin perder la trazabilidad, y se incluyeron preguntas nuevas, tras los análisis cualitativos de los resultados de la encuesta de 2012 y los grupos focales realizados. Dichas preguntas también permiten analizar el resultado de los planes de acción realizados en PE 2012- 2015. La encuesta de 2014 fue respondida por más de 1.100 usuarios, con un margen de error de +-5% y un nivel de confianza del 95%. Del análisis de los resultados se derivaron una serie de acciones de mejora. La **fig. 6a.1** es el grado de satisfacción global, según una pregunta específica de la encuesta.

2. Valoración y evolución de resultados de satisfacción (figs. 6a.2 y 6a.3)

El ítem satisfacción global aumenta año a año llegando en 2014 a un 14,64% de incremento respecto al año de referencia 2008. 2014 vs 2012: el 86% de los ítems de la encuesta mejoraron. Incremento de 0,15 puntos en los resultados globales.

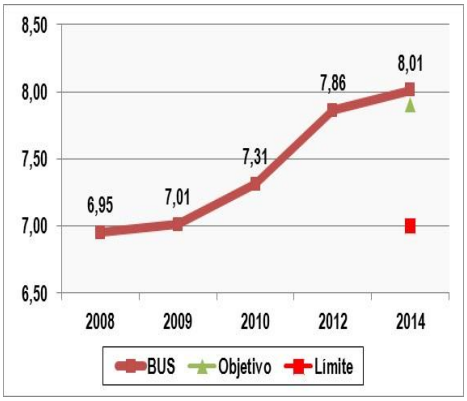


Fig. 6a.1 Grado de satisfacción global con la Biblioteca (escala 1-9)

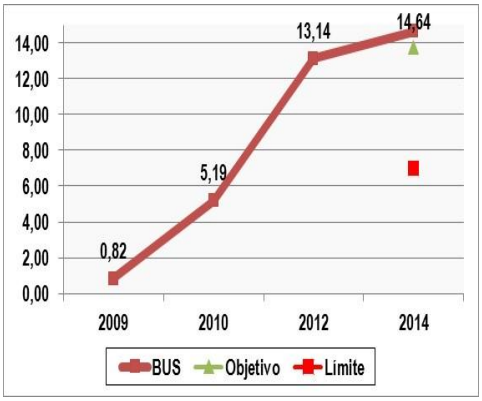


Fig. 6a.2 Porcentaje de incremento de el ítem satisfacción global

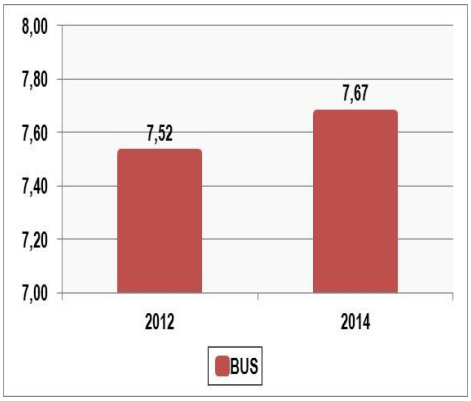


Fig. 6a.3 Evolución de la media de los resultados de la encuesta (escala 1-9)

3. Resultados y tendencias de los ítems de la encuesta de satisfacción. Se incluyen en la **fig. A.11** del Anexo.

4. Comparaciones entre la BUS y la Biblioteca de la Universidad U1. Se establecen comparaciones de los resultados de 2014 en los ítems que ha sido posible comparar, tanto del colectivo de estudiantes de grado, de tercer ciclo y de PDI, como las globales de cada una de ellas. En verde, los valores superiores a la referencia (90% de los casos); en rojo los inferiores (**fig. A.12,** Anexo).

5. Satisfacción con los plazos de adquisición y proceso técnico de los documentos (fig. 6a.4). Este indicador es muy relevante, forma parte de la Carta de Servicios, con una subida del 19,78% en los cuatro últimos años.

6. Satisfacción de los estudiantes de nuevo ingreso con la formación recibida en el COE (fig. 6a.5). Los alumnos de nuevo ingreso tienen su primer acercamiento a la formación virtual ofrecida por la BUS y el SIC mediante el COE, que facilita el aprendizaje y potencia las habilidades en el uso de las TIC´s y de la gestión de la información. Evolución ascendente (en los 2.113 cursos en el período 12/15), con una satisfacción cercana al 4.

7. Satisfacción del PDI con la formación recibida por la BUS (fig. 6a.6). La satisfacción global y el grado de utilidad de los cursos impartidos al PDI por la BUS, es superior al 4,5 en los últimos años, mejorando ambos resultados en 2015.

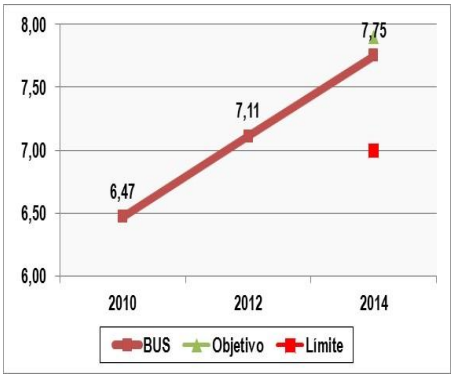


Fig. 6a.4 Satisfacción plazos adquisición y proceso técnico de los documentos (escala 1-9)

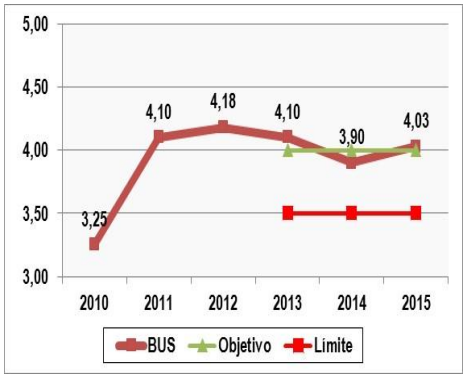


Fig. 6a.5 Satisfacción estudiantes nuevo ingreso con formación recibida en el COE (escala 1-5)

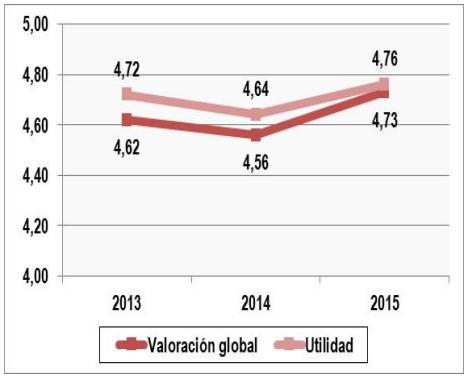


Fig. 6a.6 Satisfacción y valoración PDI con formación recibida por la BUS (escala 1-5)

8. Satisfacción de alumnos en prácticas en la BUS. La satisfacción global es muy alta: 9,13 en 2014 y 9,4 en 2015 según la encuesta de alumnos en prácticas ICARO (escala 1-10; índice de respuesta del 100%).

6b Indicadores de rendimiento

1. Atención al usuario. Quejas y sugerencias (fig. 6b.1). La CS de la BUS establece un plazo máximo de 5 días para la atención a las quejas y sugerencias. Mejora de un 80 a un 93 el porcentaje de quejas y sugerencias respondidas en dicho plazo (2010-2015).

2. Préstamos de documentos

Préstamo Domiciliario (fig. 6b.2). El descenso es debido a la ampliación de los periodos de préstamo y número de renovaciones: PDI (de 30 a 120 días; 1 a 2 renovaciones) y alumnos de doctorado (de 15 a 30 días). La BUS se sitúa en 3º lugar en la comparación 10 REBIUN en cuanto a nº de préstamos, y es la 1ª en las cuatro comparaciones de préstamos domiciliarios por tipos de usuarios **(figs. 6b.3 a 6b.6)**. El autopréstamo supone el 28% del total (2015), gracias a la inversión en máquinas y tecnologías.

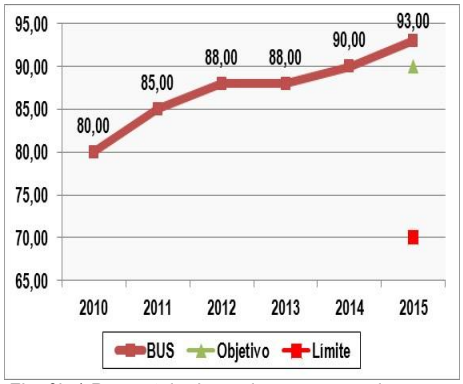


Fig. 6b.1 Porcentaje de quejas y sugerencias respondidas < 5 días

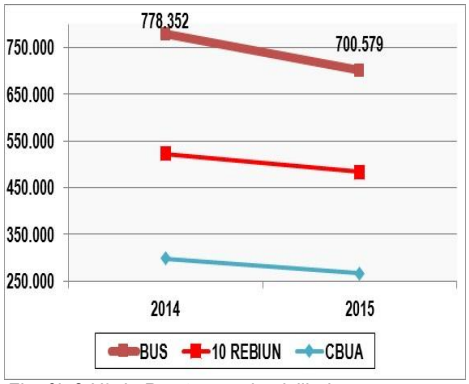


Fig. 6b.2 Nº de Préstamos domiciliarios

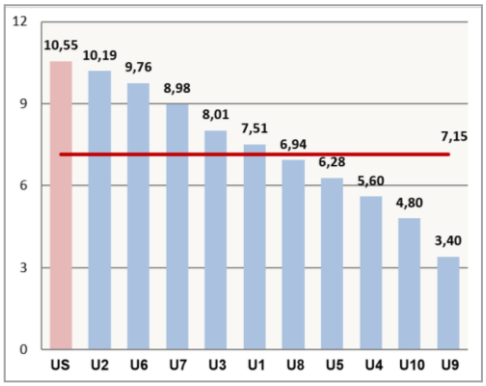


Fig. 6b.3 Nº de Préstamos domiciliarios por usuarios propios. 7,15: Promedio 10 REBIUN

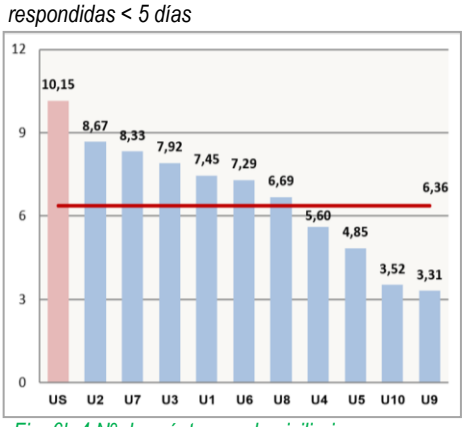


Fig. 6b.4 Nº de préstamos domiciliarios por usuario 6,36: Promedio 10 REBIUN

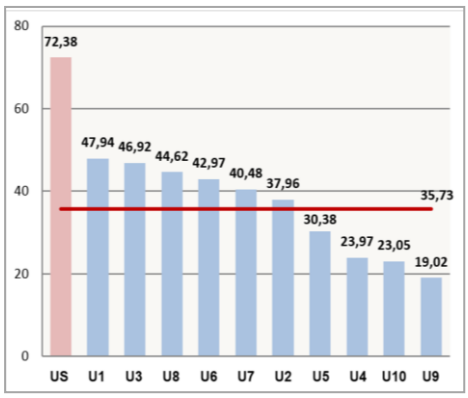


Fig. 6b.5 Nº de préstamos domiciliarios por investigador 35,73: Promedio 10 REBIUN

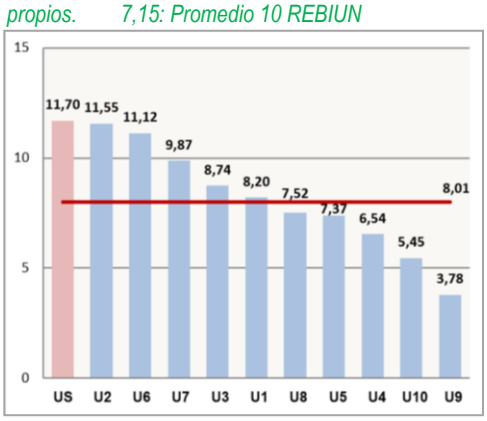


Fig. 6b.6 Nº de préstamos domiciliarios por estudiante 8,01: Promedio 10 REBIUN

Préstamo intercampus (fig. 6b.7). Se ha incrementado en un 22,26% (2015 vs 2014), gracias a la ampliación de este servicio a estudiantes de Doctorado. La satisfacción es alta, 8 en última medición (escala 1-9), ya que evita el desplazamiento de los usuarios entre los distintos campus, y se ha ampliado para usuarios con diversidad funcional, mejorando la accesibilidad a los fondos.

Préstamo Interbibliotecario (figs. 6b.8 a 6b.11). Servicio a nivel nacional (bibliotecas REBIUN) y a nivel internacional (mediante convenios con bibliotecas). Es un servicio más suministrador que peticionario, con un aumento del 28% (2015 vs 2014) en el nº de centros solicitantes de préstamos a la BUS. El tiempo medio de suministro se aminora año tras año, siendo en 2015 de 3,83 días.

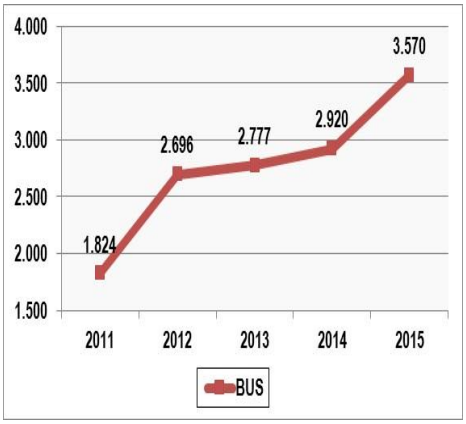


Fig. 6b.7 Nº de Préstamos intercampus

Fig. 6b.8 Nº de centros solicitantes de préstamo interbibliotecario a la BUS

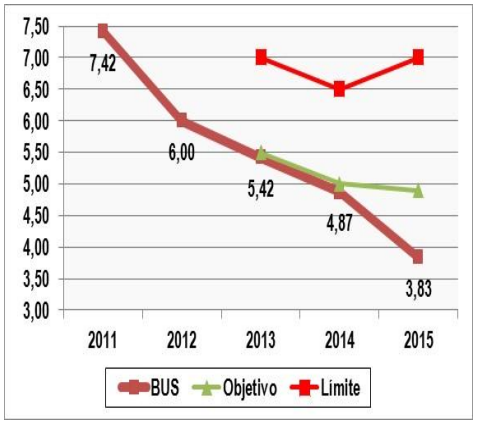


Fig. 6b.9 Tiempo medio de suministro del préstamo interbibliotecario (días)

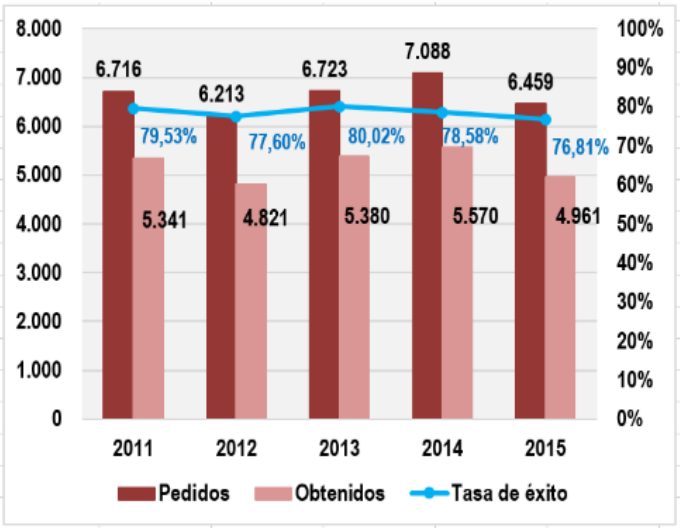


Fig. 6b.10 Préstamo interbibliotecario como peticionario

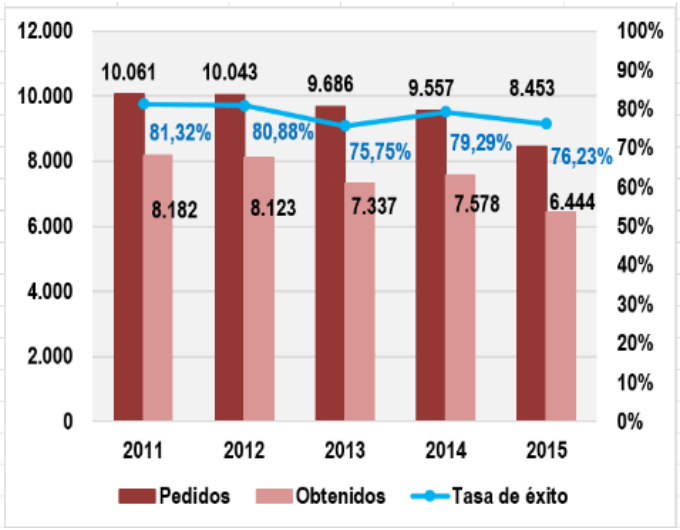


Fig. 6b.11 Préstamo interbibliotecario como suministrador

Préstamo CBUA (figs. 6b.12 y 6b.13). La BUS es la 2ª Biblioteca en aportación de volúmenes. U-A, U-B, … U-H corresponden a las comparaciones con las Bibliotecas Universitarias de Andalucía.

Otro aspecto importante es el mantenimiento del Catálogo Colectivo, CatCBUA, que ofrece acceso a 6.792.460 documentos de los que la BUS aporta un total de 1.574.888 (el 23 %) y contribuye con casi un 28 % de los registros agregados en 2015.

UNIVERSIDAD	2011	2012	2013	2014	2015
U-A	596.529	624.094	724.908	657.147	718.178
SEVILLA	548.916	546.296	536.453	502.456	533.185
U-B	481.774	335.232	475.086	356.493	434.577
U-C	410.459	374.065	399.884	387.802	394.975
U-D	327.447	253.070	290.866	264.731	271.865
U-E	180.701	169.904	165.182	163.402	169.687
U-G	133.075	133.613	137.917	140.641	164.279
U-F	176.594	158.235	162.294	168.840	164.167
U-H	116.536	122.941	132.316	162.287	134.367
TOTAL	2.972.031	2.717.450	3.024.906	2.975.277	2.985.280

Fig.6b.12 Aportación de Nº de volúmenes al préstamo CBUA

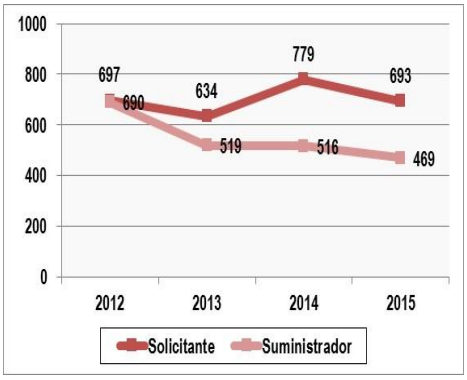


Fig. 6b.13 Aportaciones al préstamo CBUA

3. Consulta al Catálogo (figs. 6b.14 y 6b.15).

La BUS ofrece dos tipos de posibilidades para consultar el Catálogo de la Biblioteca: FAMA (Catálogo clásico, que es la versión WEB del OPAC del SIGB de la Biblioteca), y FAMA+ (herramienta de descubrimiento).

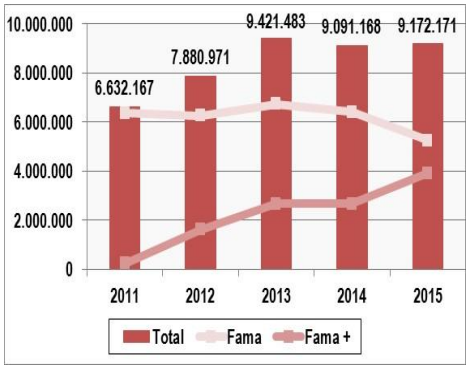


Fig. 6b.15 Nº de páginas vistas del Catálogo BUS

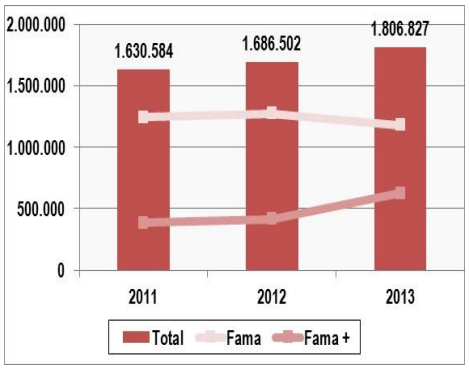


Fig. 6b.14 Nº de visitas al Catálogo de la BUS

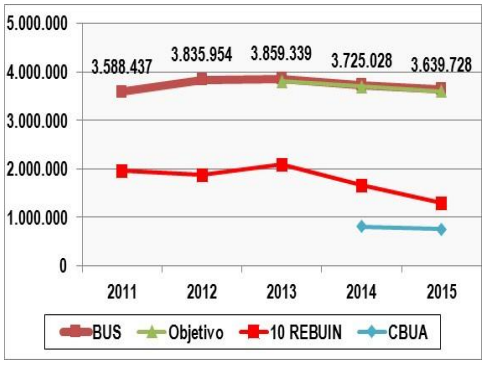


Fig. 6b.16 Nº Páginas vistas de la WEB de la BUS

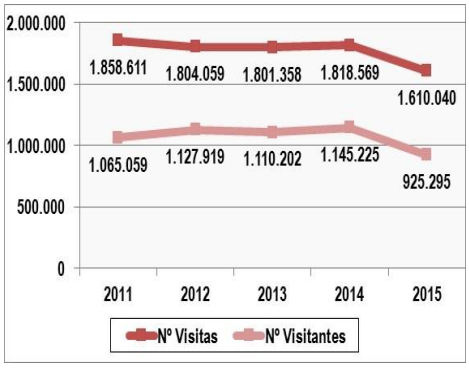


Fig. 6b.17 Nº Visitas y visitantes a la WEB de la BUS

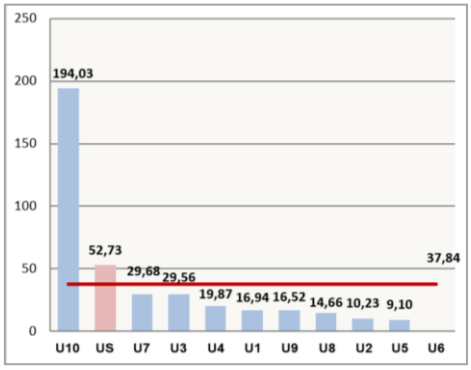


Fig. 6b.18 Nº Visitas a las páginas web de las bibliotecas por usuario 37,84: Prom. 10 REBIUN

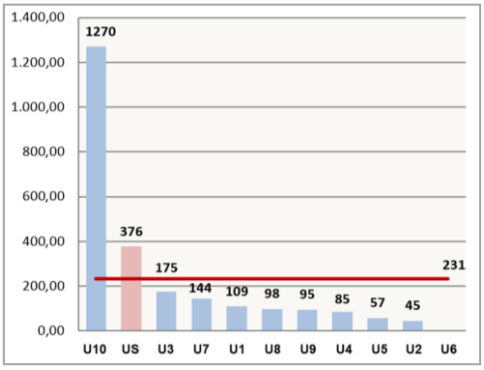


Fig. 6b.19 Nº Visitas a las páginas web por investigador 231: Promedio 10 REBIUN

4. Visitas a la WEB

El nº de visitas a la WEB de la BUS sigue una pequeña tendencia decreciente debido a la utilización de otros motores de búsqueda, etc. No obstante, en 2015, hay más de 3.500.000 páginas vistas, por encima de la media 10 REBIUN y del CBUA **(figs. 6b.16 y 6b.17).**

En cuanto las ratios Nº de visitas por usuario e investigador, la BUS está en la 2ª posición, en ambos casos **(figs. 6b.18 y 6b.19).**

5. Formación de usuarios

Sesiones introductorias y jornadas de bienvenida. En 2015, han asistido 7.443 usuarios a través de 105 sesiones (84% y 48% de incremento vs 2014). El objetivo es dar a conocer a la BUS como un instrumento clave para el éxito de sus estudios y trabajo.

Formación en Competencias Informacionales (CI) (figs. 6b.20 a 6b.26). En 2015, se ha formado a 22.129 usuarios y se han impartido 641 cursos invirtiendo 2.028 horas a través del Plan de Formación en CI. Dicha formación se subdivide en Formación integrada en las titulaciones (asignaturas, grados, dobles grados y posgrados), y no integrada (orientados a TFG/TFC, TFM y PDI y la participación en el Plan de Formación del Profesorado de la US). La BUS está muy por encima en sus comparaciones (ocupa el puesto 1º del ranking 10 REBIUN en nº de asistentes y en cursos de formación/bibliotecario), y con tendencia positiva.

Actuaciones de apoyo a la formación. La BUS ha realizado actuaciones en: la utilización de blended learning, participando en los espacios virtuales de 20 asignaturas; en la creación de Recursos Educativos Abiertos (REAs); en el desarrollo de 4 nuevas guías para el apoyo a la docencia, el aprendizaje y la investigación, sumando 59 guías (el nº de visitas a estas guías asciende a 359.147).

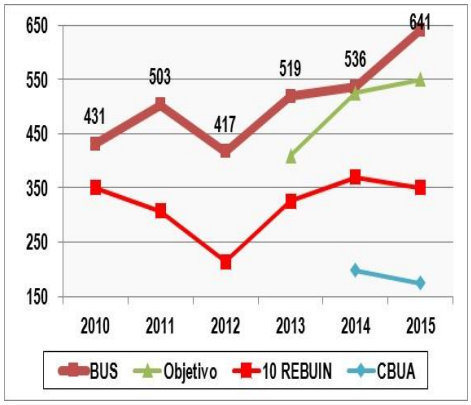


Fig. 6b.20 Nº Cursos de Formación impartidos por la BUS

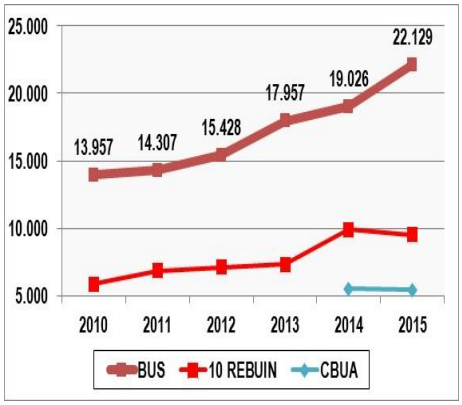


Fig. 6b.21 Nº Asistentes a los cursos impartidos por la BUS

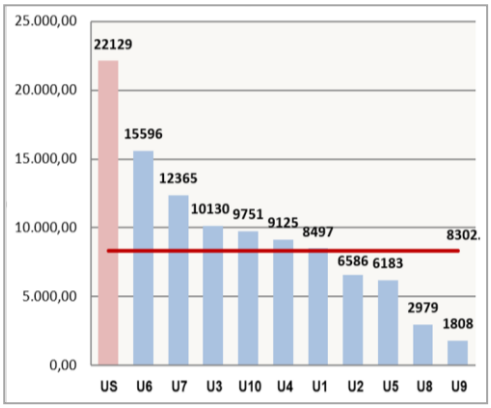


Fig. 6b.22 Nº asistentes a los cursos impartidos en 2015 por las Bibliotecas de las 10 REBIUN

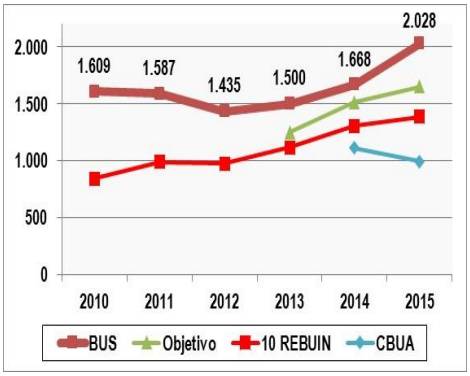


Fig. 6b.23 Nº de horas de formación impartidas por la BUS

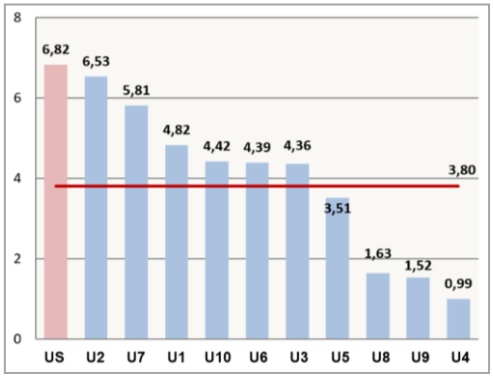


Fig. 6b.24 Cursos de formación por bibliotecario 3,80: Promedio 10 REBIUN

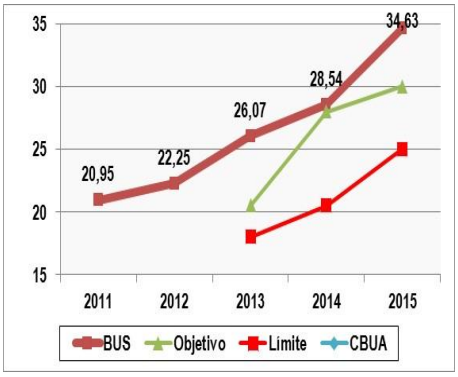


Fig. 6b.25 Porcentaje de asistentes a formación Estudiantes y Docentes

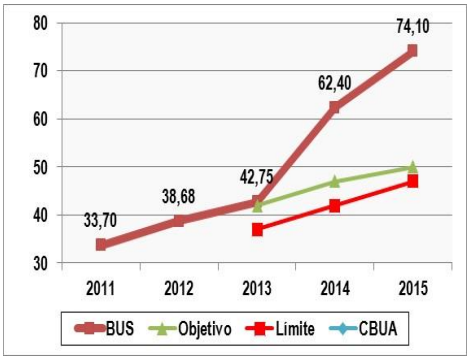


Fig. 6b.26 Porcentaje de titulaciones con competencias en gestión de la Información sobre el nº de titulaciones ofertadas por la US

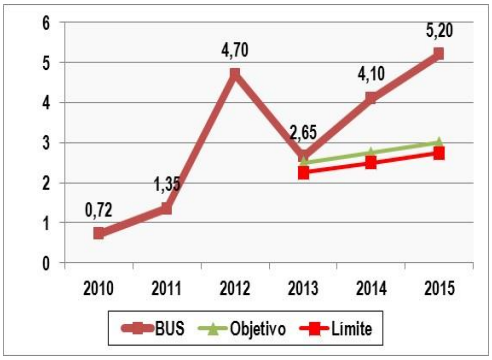


Fig. 6b.27 Ratio de nº de visitas a las guías por materias por usuarios potenciales

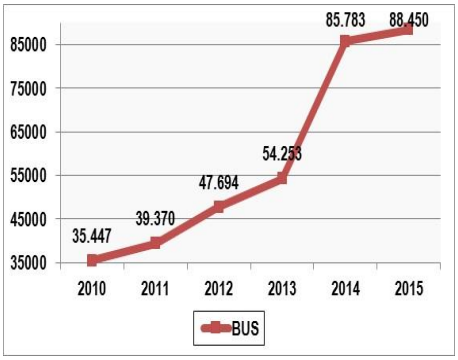


Fig. 6b.28 Nº de descargas de Dialnet

6. Apoyo a la investigación (figs. 6b.27 y 6b.28)

Acreditación y sexenios. La BUS da soporte y formación a docentes e investigadores (18 sesiones/228 asistente en 2015).

Apoyo a la publicación científica

- Campaña ORCID, desarrollada en el seno CBUA y liderada por la BUS, ha permitido que el 100% del PDI disponga de cuentas
- idUS, Depósito de Investigación de la US. En feb. de 2015 se abre el portal con 7.897 títulos, finaliza 2015 con 16.689. Nº descargas 283.841
- Nuevo procedimiento tesis doctorales, que permite que no transcurran más de 15 días desde su lectura a su publicación en idUS
- Migración de Refworks a Mendeley institucional
- Estudios de Bibliometría; asesoramiento a revistas editadas por Editorial Universidad de Sevilla; gran actividad en Dialnet

Propiedad intelectual. Respecto a la colaboración con Dialnet, destacan las 23.185 acciones relacionadas con los perfiles de autor y se han creado 23.426 documentos en 2015. Así mismo, el nº de descargas a texto completo en Dialnet fue de 88.450 en 2015.

7. Información y referencia. Para mejorar los procesos, difundir de forma personalizada los recursos de información y detectar las áreas y recursos más demandados, se recogen por primera vez en 2013 los datos sobre las consultas de información bibliográfica y referencia. En 2015, el volumen de atenciones personalizadas (que suponen el 75% de las peticiones) para las búsquedas asistidas o de formación personalizada y las búsquedas bibliográficas por encargo fue de 1.681 (18% más que en 2014). El nº de conversaciones en 2015 a través del servicio de Ref. Virtual fue de 1.815. Las mejoras realizadas en 2014 en la modalidad virtual han logrado un descenso del nº de conversaciones entrantes sin atender (4,6% en 2015 vs 7,6% en 2014, y 20,5% en 2013).

Criterio 7

7a Percepciones

1. Resultados globales de satisfacción (figs. 7a.1 y 7a.2)

La BUS decidió en 2015 retomar el análisis de la satisfacción de sus empleados mediante encuestas anónimas, con objeto de conocer y analizar sus necesidades y expectativas y establecer las acciones de mejora oportunas. Fue una iniciativa de la BUS porque RR.HH. de la US había dejado de realizarlas en 2011 y no tenían la participación y transcendencia que permitiera tomar decisiones a la BUS.

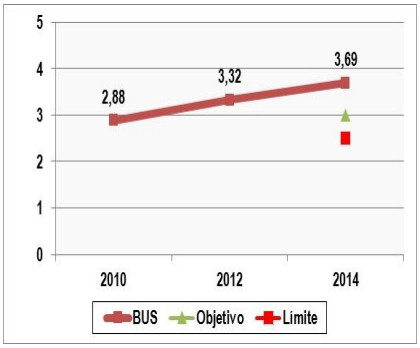


Fig. 7a.1 Grado de satisfacción global del personal de la BUS (escala 1-5)

Clúster/Ítem	U5	BUS
Liderazgo	2,92	3,8
Estrategia	3,18	3,73
Personas	3,1	3,47
Recursos	3,09	3,47
Procesos, P y S	3,44	3,38
Promedio	3,13	3,44
Satisfacción global	3,4	3,7

Fig. 7a.2 Comparación a nivel de clúster con la Biblioteca de la Universidad U5 vs. BUS (escala 1-5)

La encuesta se mejoró. Hay preguntas que permiten analizar el resultado de los planes de acción realizados en PE 2012- 2015. La de 2015 fue respondida por casi el 92% de la plantilla. De los resultados se derivaron una serie de acciones de mejora.
Las comparaciones con la Biblioteca de la Universidad U5 son favorables a la BUS en 2015. Los resultados completos con tendencias de los ítems de la encuesta de satisfacción y agrupados según los Criterios del Modelo EFQM están en la **fig. A.13**.

2. Análisis de la encuesta (figs. 7a.3 y 7a.4)

El Grupo Gestión de las Personas, teniendo en cuenta toda la información recabada a través del análisis de la encuesta, de los Grupos Focales y las Propuestas de mejoras de los Responsables de las distintas Bibliotecas de Área, estableció las siguientes acciones: mejorar la comunicación entre el Responsable de la Biblioteca y el personal; mejorar la comunicación entre el personal de mañana y de tarde; elaborar la documentación relativa a los procedimientos de las Biblioteca de Área; elaborar una Guía de Reconocimiento por parte de la BUS; mejorar la comunicación entre la Dirección y el personal de las Bibliotecas de Áreas.

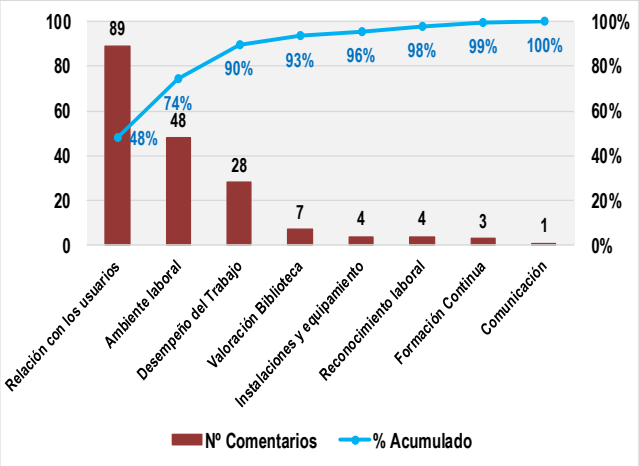


Fig. 7a.3 Porcentaje acumulado de los comentarios favorables

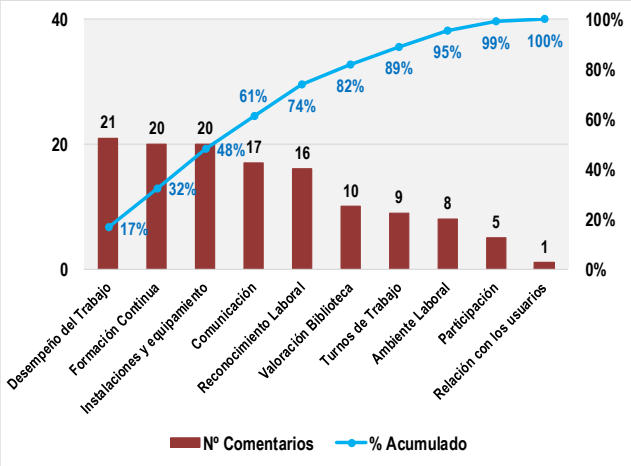


Fig. 7a.4 Porcentaje acumulado de los comentarios de mejora

1. Satisfacción con la formación (fig. 7a.5)

Tal y como se ha reflejado en esta Memoria, la BUS es la 3º Biblioteca de España en cuanto cursos de formación realizados y la 1º en nº de asistentes y % de asistentes a actividades de formación de usuarios propios. La satisfacción con los cursos organizados por la BUS en colaboración con el FORPAS 2014/2015 refleja una satisfacción alta, cercana al 4 sobre 5.

Año	Nº de Cursos	Valoración global	Es útil para mi trabajo	¿Se alcanzaron los objetivos?
2014	10	3,8	4,1	3,7
2015	7	4	4,2	3,9
TOTAL	17	3,9	4,2	3,8

Fig. 7a.5 Evaluación cursos organizados por la BUS y en colaboración con el FORPAS 2014-2015 (escala 1-5)

7b Indicadores de rendimiento

1. Plantilla (figs. 7b.1 a 7b.3)

La plantilla de la BUS ha ido adaptándose a las necesidades de dimensionamiento, sin disminuir la calidad y la satisfacción de los usuarios y de los empleados. Se mantiene en torno a una ratio de 300 usuarios potenciales por trabajador.

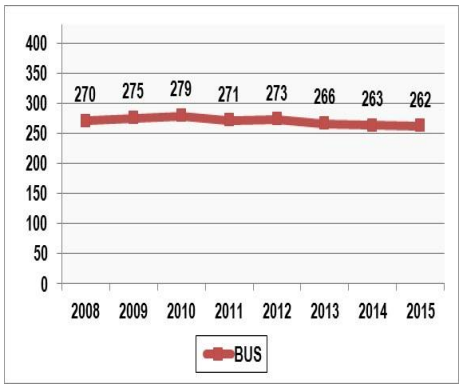


Fig. 7b.1 Plantilla total a jornada completa (incluidos becarios)

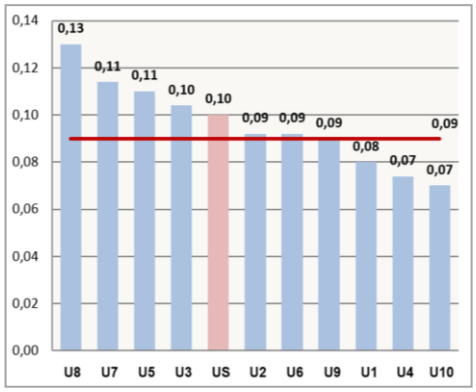


Fig. 7b.2 Tasa de personal de biblioteca (no becarios)/ Total PAS 0,09: Prom. 10 REBIUN

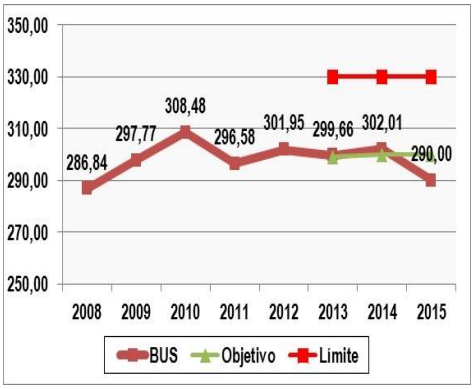


Fig. 7b.3 Tasa de usuarios potenciales por personal de la BUS

2. Formación (figs. 7b.4 a 7b.6)

El Plan de Formación del personal de la BUS está enfocado en adquirir competencias específicas, genéricas o transversales y de desarrollo (profesional y personal). En 2014 y 2015, se ha dado prioridad a la formación especializada y orientada hacia la mejora. En comparación con 10 REBIUN, la BUS es la 2ª Biblioteca en cuanto porcentaje de la plantilla que ha realizado cursos de formación, y la plantilla que ha recibido más horas de formación en total, ya que para la BUS la formación de sus personas es crítica.

3 Participación. Implicación

La iniciativa de la BUS de volver a realizar la encuesta ha demostrado la importancia de la misma: 92% de participación **(fig. 7b.7).**

Grupos de mejora y de trabajo. Impulso en los dos últimos años hasta un 17,23% de participación (41 personas implicadas).

Por otro lado, el personal de la BUS participa asiduamente en grupos de trabajo externos.

Fig. 7b.8: Participación en REBIUN y CBUA, incluyendo la coordinación de uno de los grupos de trabajo (ORCID).

Fig. 7b.9: Participación del personal en grupos de mejora.

Fig. 7b.10: En 2015 la BUS es la Biblioteca, con mayor nº de grupos de trabajo en comparación con 10 REBUIN.

ÍTEM	C	AÑO			
		2012	2013	2014	2015
Cursos	E	15	26	27	29
	G	59	49	42	50
	D	23	25	33	29
	Total	**97**	**100**	**102**	**108**
Horas	E	141	1.066	439	386
	G	1.790	813	389	440
	D	234	238	297	355
	Total	**2.165**	**2.117**	**1.125**	**1.180**
Asistentes	E	586	458	628	405
	G	255	334	345	243
	D	117	73	159	155
	Total	**958**	**865**	**1.132**	**803**
Horas/asistentes		**11,08**	**11,87**	**8,91**	**10,37**

Fig. 7b.4 Magnitudes principales de formación del personal de la BUS.
C: Competencias; **E:** Específicas, **G:** Genéricas; **D:** Desarrollo

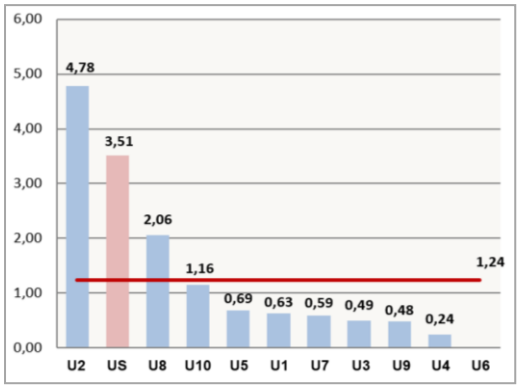
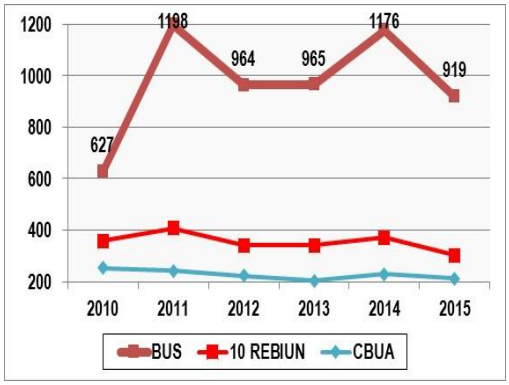


Fig. 7b.5 Porcentaje de la plantilla que ha realizado cursos de formación 1,24: Promedio 10 REBIUN



7b.6 Nº de horas de formación recibidas por el personal de la Biblioteca

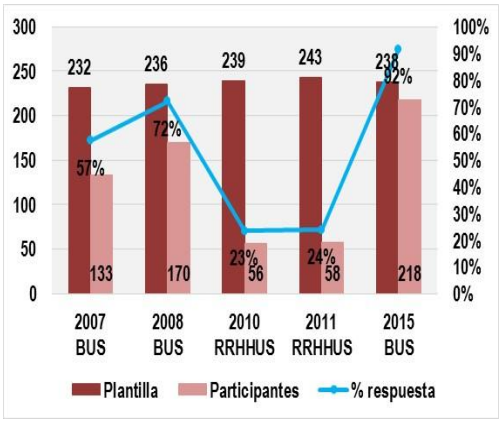


Fig. 7b.7 Participación en encuesta de clima laboral

Asociación	Grupos de trabajo	Nº de Personas				
		2011	2012	2013	2014	2015
REBIUN	Catálogo Colectivo				1	1
	Patrimonio Bibliográfico		1	1	1	1
	Estadística					1
	Línea 2		3	3	3	3
CBUA	Recursos-e	2	2	2	2	2
	Normalización y Catálogo Colectivo	2	2	2	3	3
	ORCID				2	2
	Préstamo CBUA	4	4	4	4	4
	Catálogo de Competencias	1	1	1	1	1
	ALFIN	1	1	1	1	1
GEUIN	GEUIN Usuarios	1	1	1	1	1
OCLC	WorldCat: Catálogo Colectivo					3
	OCLC Research					5
Dialnet	Dialnet	2	2	2	2	2
TOTAL		13	17	17	21	30

Fig. 7b.8 Participación de la BUS en Grupos de trabajo externos

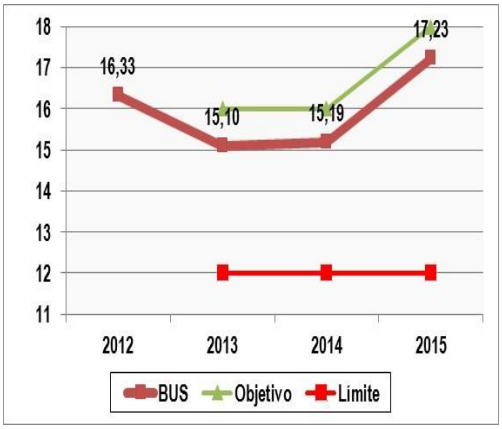


Fig. 7b.9 Porcentaje del personal de la BUS en Grupos de trabajo o de mejora

Grupos de trabajo o mejora	Año					
UNIVERSIDAD	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SEVILLA	7	16	11	13	10	19
U7	8	6	6	5	13	15
U2	23	33	31	25	14	14
U5	3	11	9	12	12	14
U3	8	39	26	58	25	12
U8	9	8	10	10	10	11
U9	7	8	12	10	11	10
U1	5	6	9	7	7	8
U4	-	-	-	-	8	8
U6	7	-	-	-	-	-
Media 10 REBIUN	**9**	**16**	**14**	**18**	**12**	**12**
Media CBUA	**-**	**-**	**-**	**-**	**7**	**8**

Fig. 7b.10 Datos de comparación de Grupos de trabajo o de mejora

4. Absentismo y accidentabilidad (fig. 7b.11)

Las ratios de RPT de la BUS respecto al total de la US están por encima del 10%. Sin embargo, las bajas por IT o el nº de accidentes se mantienen por debajo del dicho 10%. No obstante, el nº de permisos y licencias están entorno al 15%, lo que demuestra el compromiso de los líderes de la BUS para/con sus empleados.

ÍTEM/AÑO	Ratios personal RPT US/BUS			Nº Bajas por IT			Nº Permisos y Licencias			Nº Accidentabilidad		
	US	BUS	%BUS	US	BUS	%BUS	US	BUS	%BUS	US	BUS	%BUS
2011	2.363	243	10,28%	1.474	156	10,58%	349	56	16,05%	150	10	6,67%
2012	2.374	245	10,32%	1.206	114	9,45%	324	48	14,81%	137	13	9,49%
2013	2.376	245	10,31%	701	67	9,56%	286	47	16,43%	139	9	6,47%
2014	2.340	238	10,17%	599	52	8,68%	255	38	14,90%	131	9	6,87%
2015	2.378	238	10,01%	674	62	9,20%	295	44	14,92%	126	12	9,52%

Fig. 7b.11 Magnitudes en comparación con la Universidad de Sevilla

5. Ayudas en Acción social (fig. 7b.12)

La BUS mantiene una serie de ayudas a sus empleados en función de las políticas establecidas y de sus necesidades, a través de diferentes partidas y subvenciones.

El importe total de ayudas sigue una tendencia creciente desde 2012.

Concepto	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
Ayudas al Estudio	701,39	498,18	533,76	518,68
Ayudas a la Familia / Ascendientes / Conciliación	96,11	104,34	116,06	135,63
Tratamientos Médicos	481,60	452,90	433,83	488,52
Ayudas al desarrollo social y bienestar social	0,00	0,00	0,00	0,00
Ayudas asistencial y especial necesidad	49,96	53,15	61,16	69,32
Intercambio de alojamientos universitarios	32,96	30,70	13,89	16,27
Solidaridad y cooperación	29,97	0,00	0,00	0,00
Anticipos reintegrables	919,24	794,15	863,15	876,30
Matrículas universitarias	1.057,44	1.139,72	1.171,78	1.091,59
TOTAL	**3.368,67**	**3.073,14**	**3.193,63**	**3.196,31**

Fig. 7b.12 Ayudas de acción social (en miles de €)

Criterio 8

8a Percepciones

1. Cobertura en medios y en la WEB (figs. 8a.1 y 8a.2)

La BUS realiza un vaciado diario en prensa y un dossier mensual. Entre 2012 y 2015 se recogieron 815 noticias y se publicaron 769 en la Web. En 2015 aumenta a 211 el nº de noticias elaboradas para el portal web, debido a su remodelación y al uso de Drupal como nuevo gestor de contenidos. El **Premio ABC de Sevilla**, supuso 291.776 impresiones usadas en la Web de la BUS.

2. Usuarios externos. Parque informático de uso público (figs. 8a.3 y 8a.4)

El nº de usuarios externos (no estudiantes, PDI, PAS) crece continuamente. La BUS ha realizado una importante inversión en equipamiento informático y tecnológico, que ha supuesto una importante reducción de incidencias en temas informáticos. El % de incidencias resueltas en 2015 fue del 96,27% (objetivo 90%).

La BUS ocupa el primer puesto en el ranking 10 REBIUN del Parque informático de uso público.

3. Compromiso social: La Biblioteca solidaria (fig. 8a.5 y 8a.6)

Servicios para personas con diversidad funcional. Servicios personalizados para personas con diversidad funcional que les faciliten el acceso a la información: *Servicios de sala; Servicios de préstamo; Servicio de información bibliográfica especializada; Cursos de formación*, *Préstamos Intercampus.*

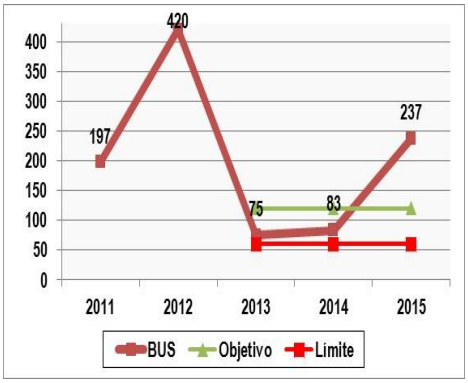


Fig. 8a.1 Nº apariciones de la BUS en medios de comunicación

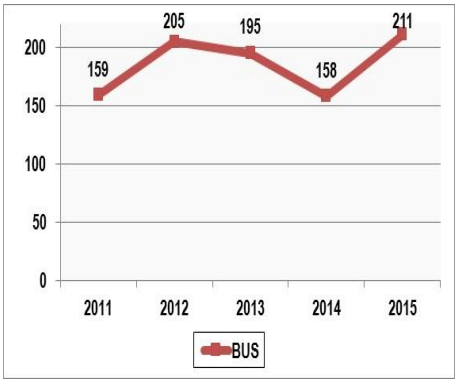


Fig. 8a.2 Nº de noticias publicadas en el portal web de la BUS

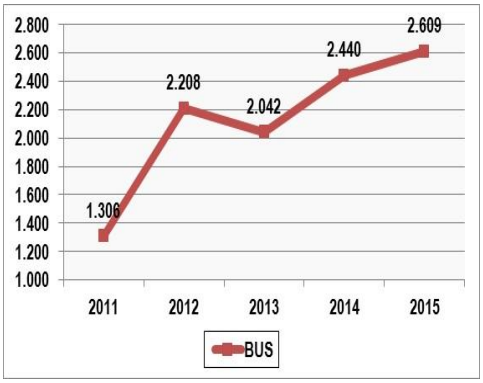


Fig. 8a.3 Usuarios externos registrados en el SIGB de la BUS

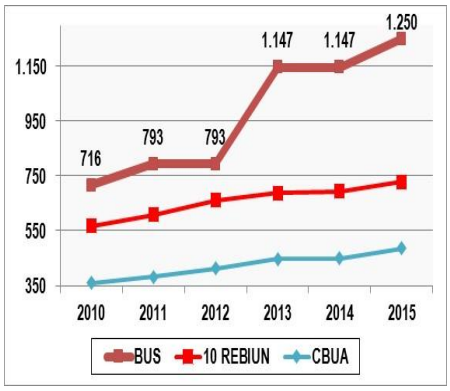


Fig. 8a.4 Parque informático de uso público

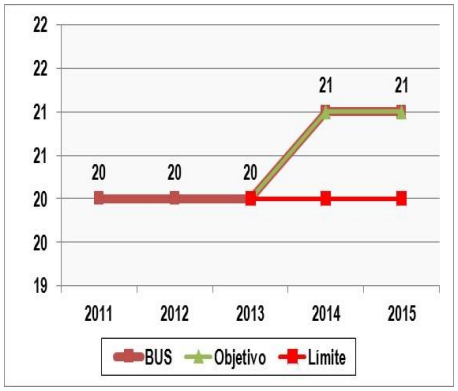


Fig. 8a.5 Nº de puestos adaptados para personas con discapacidad motora

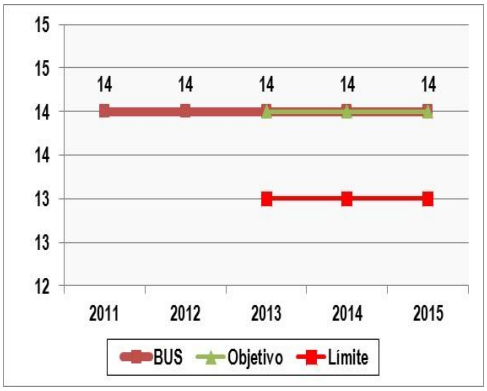


Fig. 8a.6 Nº puestos adaptados para personas discapacidad visual

3. Compromiso social: La Biblioteca solidaria (continuación)

La BUS colabora con otras instituciones y participa en campañas de sensibilización que promueven la solidaridad.

- Participación en las Olimpiadas Solidarias de Estudio (1 hora de estudio=1€ de recaudación para una labor social). Las OSE son anuales y comenzaron en 2011. Dicho año participaron dos bibliotecas de la BUS y se recaudó 1.118€. En 2014 y 2015, participaron 3 bibliotecas, recaudando 15.133€.
- Otras campañas y donaciones: Campaña de recogida de móviles para el Instituto Jane Goodall; *"Movilízate por la selva"; "Hora del Planeta"; "Día Mundial del Planeta"*.

4. Jornadas, ponencias y visitas (figs. 8a.7 a 8a.9)

Jornadas de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento. Su objetivo de compartir la experiencia en ámbitos de gestión. Asisten, además del personal de la BUS, personal de otros servicios de la US y de otras Bibliotecas españolas.

Visitas guiadas. Organizadas por la BUS para visitantes externos y de la comunidad universitaria. 63 visitas entre 2012-15 al FA de la Biblioteca. Así mismo, se realizan visitas a la Biblioteca de Ingeniería, con motivo de las Jornadas Preuniversitarias.

Salón de Estudiantes y Ferisport. Desde hace varios años, con un stand propio

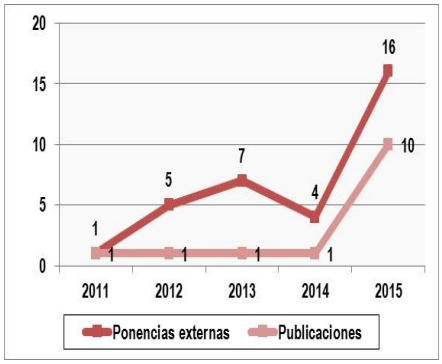


Fig. 8a.7 Nº ponencias externas y publicaciones por personal de la BUS

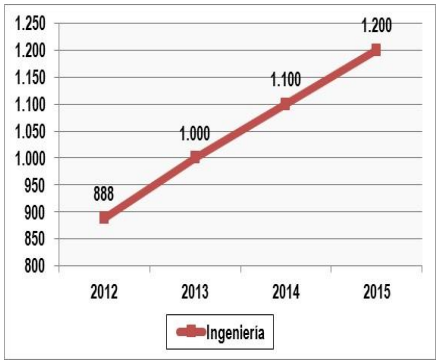


Fig. 8a.8 Nº alumnos de bachillerato que visitan la Biblioteca de Ingeniería

Exposiciones. El objetivo es difundir las colecciones de la BUS, en especial su Fondo Antiguo, accesibles a través del Espacio Virtual de Exposiciones (ExpoBUS). El nº de exposiciones ha crecido desde 2 en 2011 a 17 en 2015, con un total de 10 exposiciones virtuales y 25 exposiciones presenciales en el período 2012-15. Prestación de obras para exposiciones a nivel local y nacional.

Concepto	2012	2013	2014	2015
Visitas	15	18	13	17
Visitantes	180	216	156	205

Fig. 8a.9 Nº visitas y visitantes al Fondo Antiguo de la Biblioteca

5. Donaciones y Nº de Obras digitalizadas del Fondo Antiguo (figs. 8a.10 y 8a.11)

Se ha incrementado el total de obras digitalizadas en un 35,9% de 2014 a 2015, y el total de imágenes digitalizadas en un 14,54% en el mismo periodo.

Concepto	2012	2013	2014	2015
Donación	**13.480**	**11.964**	**12.161**	**9.638**
Donacion monografias	12.146	11.041	10.278	7.049
Donacion audiovisuales	1.334	923	1.883	2.589
Canje	**969**	**842**	**895**	**693**
Canje monografias	905	791	822	630
Canje audiovisuales	64	51	73	63

Fig. 8a.10 Principales donaciones y canjes

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Incremento del número de obras digitalizadas	351	340	1.422	929	2.205
Incremento del número de imágenes digitalizadas	147.228	137.122	147.228	127.307	182.465
Total de obras digitalizas		4.123	5.545	6.131	8.336
Total de imágenes	842.419	979.541	1.126.769	1.254.076	1.436.541

Fig. 8a.11 Nº de obras e imágenes digitalizadas Fondo Antiguo

6. Reconocimientos 2014-2015

- **Premio de Valor literario 2014-15.** Proyecto de restauración de la Biblia de Gutenberg. Aula Abierta de RAI.
- **Premio ABC de Sevilla, 2015,** a la mejor web institucional.

8b Indicadores de rendimiento

1. Gestión Medioambiental. La Biblioteca verde (figs. 8b.1 y 8b.2)

La BUS ha realizado más de 26 acciones para el reciclado de materiales, consumo eléctrico y concienciación medioambiental.

Acciones relacionadas con el reciclado

- Bibliotecas con reciclaje de papel y cartón: 100%
- Bibliotecas con reciclaje de tóner: 82%
- Bibliotecas con reciclaje de soportes informáticos: 100%
- Bibliotecas con reciclaje de pilas y baterías: 30%

Acciones relacionadas con el consumo eléctrico

- Instalación de paneles bajo consumo (Biblioteca Centros de la Salud y Biblioteca Comunicación)
- Mejoras en el sistema de climatización (B. Filosofía y Psicología)
- Instalación de sensores de movimiento (Biblioteca Derecho/CC del Trabajo, Biblioteca Educación)
- Control inteligente de la temperatura (B. Derecho y CC del Trabajo)

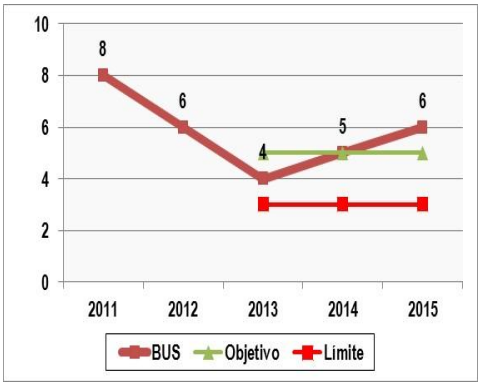


Fig. 8b.1 Nº campañas de sensibilización medioambiental y de responsabilidad social

Acciones de concienciación medioambiental. Se han difundido diversas noticias a través de los diferentes canales de la Biblioteca (web, intranet, twitter, blogs, pantallas informativas…).

Material fungible. Forma parte de los objetivos para mejorar la organización y los procesos.
Acciones: centralizar las adquisiciones, potenciar la compra de marcas blancas, reducir el consumo de papel y de tóner.
Se ha reducido el gasto en material fungible en un 59,1% en 2015 respecto a 2011.

	2011	2012	2013	2014	2015
Cantidades totales US (Kg/año)					
Papel	191.545	197.627	172.212	169.271	135.759
Tóner	734	883	749	651	547
Consumibles informáticos	-	-	-	-	1.296
Cantidades CRAI (Kg/año)					
Papel	-	-	-	680	620
Tóner	-	-	-	-	10

Fig. 8b.2 Consumos de residuos sólidos urbanos de la US y el CRAI

2. Aportaciones al Sistema Central de CBUA (figs. 8b.3 a 8b.5).

La BUS ocupa el 1º puesto como la Biblioteca Universitaria que más aporta al CBUA.

Fondos bibliográficos
La BUS aporta casi el 25% del total en 2015 y más del 20% en todos estos años.

Ejemplares
La BUS es la que más fondos bibliográficos ha aportado, con más del 25% del total en 2015 y más del 20% en todos estos años.

Año	U-G	U-C	U-D	U-A	U-E	U-F	U-B	U-H	Sevilla	Total
2012	331.351	601.999	595.680	1.046.806	335.121	470.302	781.292	249.304	**1.312.320**	**5.724.175**
2013	337.848	627.589	636.957	1.141.426	363.750	511.784	823.271	288.843	**1.359.748**	**6.091.216**
2014	417.046	681.195	708.843	1.231.500	401.348	571.762	871.789	311.970	**1.424.810**	**6.620.263**
2015	577.079	476.601	751.143	1.364.870	434.269	416.132	918.530	339.205	**1.693.157**	**6.970.986**

Fig. 8b.3 Nº aportaciones de Fondos Bibliográficos al Sistema Central CBUA por las Universidades CBUA (U-A a U-H)

Año	U-G	U-C	U-D	U-A	U-E	U-F	U-B	U-H	Sevilla	Total
2012	209.845	738.104	508.896	1.170.285	268.773	308.967	793.498	146.120	**1.401.962**	**5.546.450**
2013	216.182	739.776	531.430	1.225.872	277.620	320.742	815.424	157.875	**1.436.633**	**5.721.554**
2014	222.930	748.881	560.916	1.281.286	283.186	329.563	832.937	161.684	**1.459.368**	**5.880.751**
2015	229.974	773.043	586.821	1.371.503	287.137	337.826	853.595	166.091	**1.568.256**	**6.174.246**

Fig. 8b.4 Nº ejemplares aportados al Sistema Central CBUA por las Universidades CBUA (U-A a U-H)

ITEM/AÑO	Nº Bibliográficos aportados al CBUA	% bibliográficos aportados al CBUA	Ranking CBUA	Nº Ejemplares aportados al CBUA	% Ejemplares aportados al CBUA	Ranking CBUA
2012	1.312.320	23	1º	1.401.962	25	1º
2013	1.359.748	22	1º	1.436.633	25	1º
2014	1.424.810	22	1º	1.459.368	25	1º
2015	1.693.157	24	1º	1.568.256	25	1º

Fig. 8b.5 Resumen aportación de la BUS al CBUA. Ranking

3. Aportaciones a la economía local de Sevilla

La BUS ha aportado más del 70% de sus principales gastos en proveedores locales, siendo la principal partida el material bibliográfico, con una contratación en 2015 superior al medio millón de euros (fig. 8b.6).

Concepto	2012	2013	2014	2015	% sobre total
Material Bibliográfico: Libros, audiovisual	747.519	539.489	601.039	520.748	64,83%
Encuadernación /Restauración	53.508	38.372	38.746	18.722	100,00%
Material fungible oficina	15.492	16.755	17.446	11.637	84,10%
Informática	139.298	142.809	99.018	120.533	93,62%
Equipamiento	67.073	50.172	73.622	51.570	86,76%
TOTAL	**1.016.059**	**785.747**	**827.651**	**717.836**	**70,89%**

Fig. 8b.6 Gasto realizado en proveedores locales de Sevilla y % sobre el total

4. Contratación de personas con capacidades diversas

En 2015, la BUS contaba con 4 personas con capacidades diversas en su plantilla, lo que supone el 1,68% del total de la plantilla, según la RPT.

Criterio 9

9a Resultados Clave de la Actividad

1. Resultados económico-financieros

Presupuestos, financiación y ejecución (Figs. 9a.1 a 9a.4). El presupuesto inicial asignado a la BUS ha seguido una pequeña tendencia a la baja desde 2011. Sin embargo, el porcentaje del presupuesto institucional (US) dedicado a la BUS se mantiene por encima del 3,00%, lo que demuestra la importancia que se otorga a su actividad. En 2015, mientras que el presupuesto inicial fue de 3.852.948€, el final más incorporaciones fue de 4.236.007€ (debido principalmente a incorporaciones del Vº de Investigación, Centros y Departamentos para la adquisición de material bibliográfico), y el final más subvenciones de 5.246.810€ (la BUS consiguió más de un millón de euros en subvenciones a través de CBUA, Fondos FEDER y proyectos de investigación externos). La ejecución presupuestaria está cada año cercana al 100%. El presupuesto se destina a gastos corrientes, inversiones en enseñanza e investigación y transferencias (CBUA y becas).

Inversión en material bibliográfico (figs. 9a.5 a 9a.7). Fue de 4.280.130€ en 2015 (> 4,35 % respecto a 2014).

Inversión en recursos electrónicos (fig. 9a.8). Fue de 3.332.162,35€ en 2015 (> 11,15% respecto a 2014), destinándose la mayor inversión a las publicaciones periódicas (74,02%). Las revistas siguen siendo el formato electrónico con más inversión en dichas publicaciones periódicas, alcanzando ya el 82% este tipo de formato versus el formato papel en 2015.

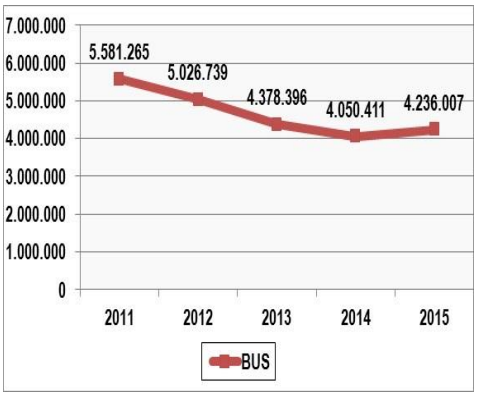


Fig. 9a.1 Presupuesto anual final de la BUS (€)

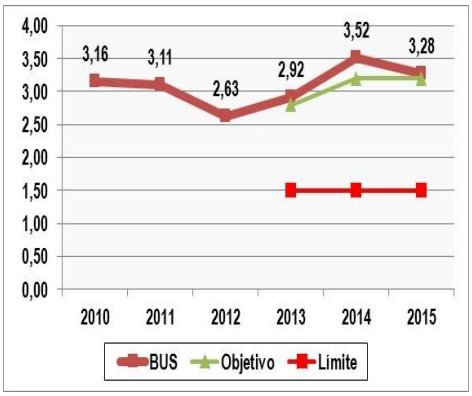


Fig. 9a.2 Porcentaje del presupuesto inicial de la US destinado a la BUS

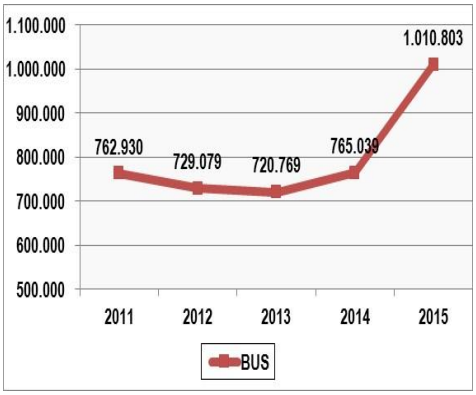


Fig. 9a.3 Subvenciones externas conseguidas por la BUS (€)

Partida	Año 2015	
	Euros	% del presupuesto
A.- Gastos corrientes. Capítulo II	297.281,00	7,02
B. Inversiones reales. Capítulo VI Enseñanza e Investigación	2.502.720,41	59,08
C. Transferencias al CBUA	1.248.020,00	29,46
D.- Transferencias a Becas	187.986,00	4,44
TOTAL	4.236.007,41	

Fig. 9a.4 Ejecución principal del presupuesto final de la BUS (2015)

Material bibliográfico	2011	2012	2013	2014	2015	Tasa Variación 2014-2015
Monografías	1.802.298	1.204.568	1.065.495	1.016.408	951.499	- 6,39
Publicaciones periódicas	2.633.673	2.627.371	2.578.069	2.452.828	2.668.856	8,81
Compra o acceso base de datos	715.632	647.878	627.682	608.779	643.981	5,78
Otros materiales documentales	57.009	38.828	25.880	23.696	15.794	- 33,35
TOTAL (€)	5.208.612	4.518.645	4.297.125	4.101.710	4.280.130	4,35

Fig. 9a.5 Inversión en material bibliográfico según tipología documental (incluye sub. externas)

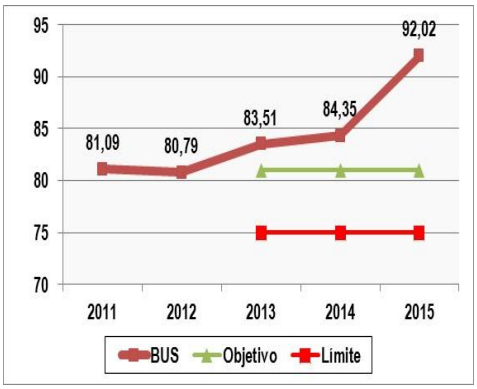


Fig. 9a.6 Porcentaje de inversión en material bibliográfico vs. presupuesto

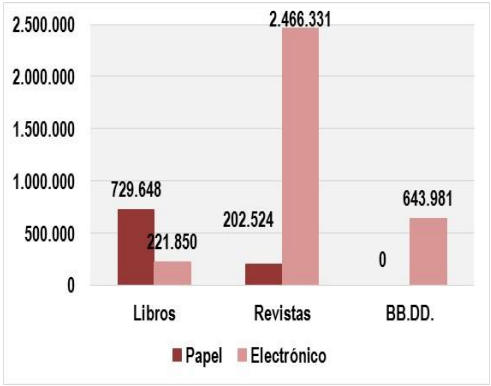


Fig. 9a.7 Inversión en material bibliográfico según formato y tipología (2015)

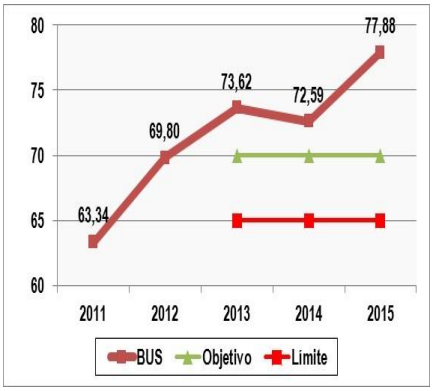


Fig. 9a.8 Porcentaje de inversión en recursos-e vs. inversión en material bibliográfico

Gasto en adquisiciones por usuarios propios (fig. 9a.9). Fue 64,45€ en 2015. El descenso en el número de usuarios y la aportación externa al presupuesto BUS ha permitido que suba este indicador un 5,12% respecto a 2014.

Inversión en monografías por usuario (fig. 9a.10). La ratio en inversión en monografías por usuario se mantiene casi estable. Las monografías son el formato utilizado de forma más homogénea por los usuarios.

Inversión en publicaciones periódicas (fig. 9a.11). La ratio en inversión en publicaciones periódicas por investigador ha aumentado en 2015 debido a la mayor asignación por parte de la BUS, con un incremento mayor que el aumento del nº de investigadores (2,95% en 2015 vs. 2014). Es el formato más utilizado por el colectivo de investigadores.

Rentabilidad de las inversiones (fig. 9a.12). Desde 2003, la BUS realiza informes de evaluación de sus recursos-e con el objetivo de rentabilizar sus inversiones, como se aprecia en el coste/uso de los libros-e, el cual lleva disminuyendo desde 2011.

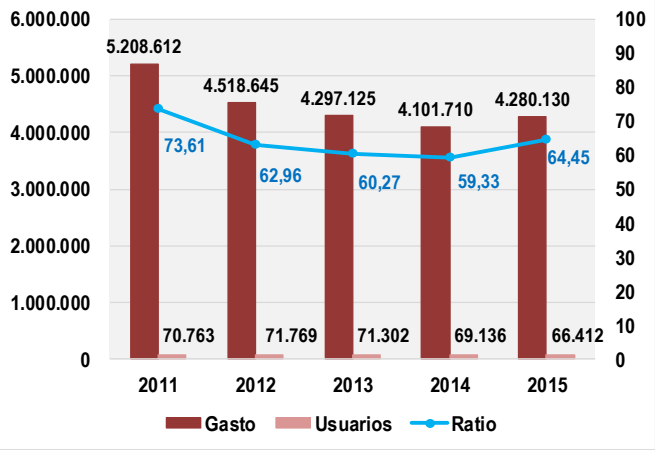


Fig. 9a.9 Gasto en adquisiciones por usuarios propios

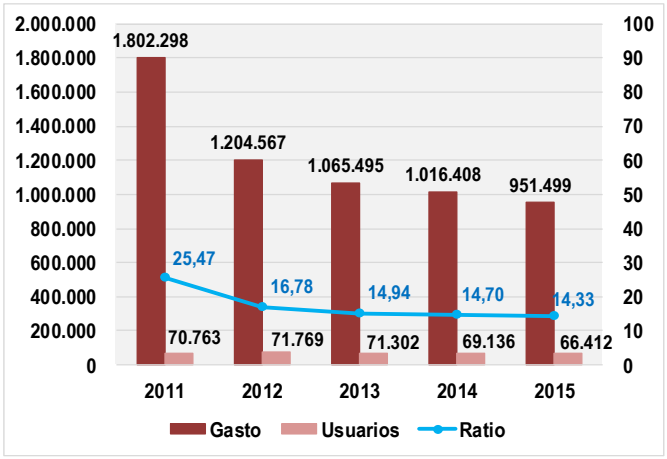


Fig. 9a.10 Inversión en monografías por usuario

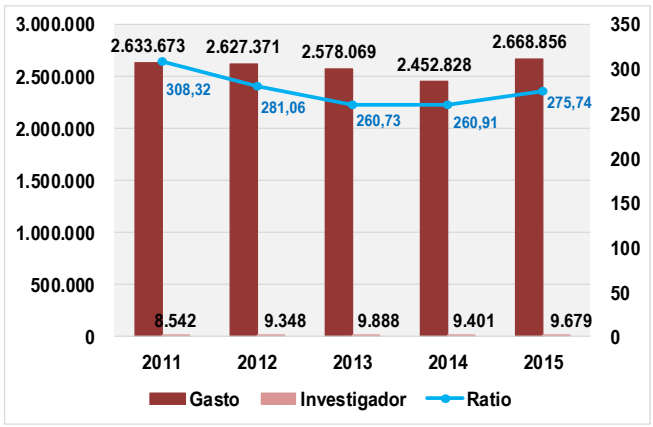


Fig. 9a.11 Gasto en revistas por investigador

Año	Inversiones	Nº descargas	Coste/uso
2011	357.988	1.063.790	0,336520902
2012	264.002	1.307.903	0,201851414
2013	284.017	1.496.734	0,189757753
2014	236.079	1.633.102	0,144558637
2015	221.850	1.735.471	0,127832784

Fig. 9a.12 Rentabilidad en inversiones en libros-e

2. Resultados no económicos

Colecciones

Fondo bibliográfico y documental (fig. 9a.13). Está constituido en 2015 por: 2.044.316 monografías (1.537.425 - el 75,2 % - en formato impreso,), 42.800 colecciones de publicaciones periódicas (20.920 en formato impreso, 48,8 %) y 125.053 unidades de material audiovisual (DVD, CD audio, vídeos, mapas, fotografías, microformas, etc.). Las dos líneas fundamentales de la Política de Gestión de la Colección han sido, por una parte, conseguir una mayor rentabilidad de las inversiones realizadas en material bibliográfico y, por otra, mejorar la accesibilidad de las colecciones.

Biblioteca digital (fig. 9a.14). Datos 2015: 21.880 títulos en la colección de revistas electrónicas, orientadas fundamentalmente a la investigación; 506.891 Libros electrónicos y 192 Bases de Datos.

Descargas y consultas (figs. 9a.15 a 9a.21). Descargas: 1.440.193 artículos y 1.735.461 libros electrónicos. Consultas: nº de consultas de BB.DD: 1.512.801 (1,58% menos que en 2014), debido a la facilidad para localizar textos completos y la migración de gran parte de las búsquedas al portal de Dialnet.

Canje y donación (fig. 9a.22). En 2015, se han mantenido 1.032 acuerdos de canje con otras instituciones. De ellos, el 96,61% son de tipo ocasional (para intercambio de títulos concretos), y el resto son acuerdos generales de toda la producción editorial de la institución. Donaciones: en 2015 ingresaron 9.518 ejemplares de monografías en papel, material audiovisual y no librario, que se traducen en 8.405 publicaciones.

Con respecto a las revistas, se mantienen 1.124 colecciones correspondientes a 936 publicaciones diferentes. Destacar un incremento de un 26% con respecto a 2014 en las incorporaciones de material audiovisual, debido a la introducción de los Trabajos Fin de Grado y Fin de Máster que los alumnos entregan a las distintas Bibliotecas.

Tipo de material	2011	2012	2013	2014	2015	Tasa Variación 2014-2015	Tasa Variación 2011-2015
Monografías impresa	1.422.975	1.463.874	1.510.331	1.520.226	1.537.425	1,13	8,04
Material audiovisual y no librario	115.592	114.841	118.949	122.566	125.053	2,03	8,18
Publicaciones periódicas impresas	16.274	16.057	20.283	20.576	20.920	1,67	28,55
TOTAL	1.554.841	1.594.772	1.649.563	1.663.368	1.683.398	1,20	8,27

Fig. 9a.13 Fondo bibliográfico y documental de la BUS

Tipo de material	2011	2012	2013	2014	2015	Tasa Variación 2014-2015
Revistas electrónicas	34.636	36.988	23.665	22.137	21.880	-1,16
Libros-e	411.721	435.573	458.380	498.002	506.891	1,78
BB.DD.	241	263	257	232	192	-17,24
TOTAL	446.598	472.824	482.302	520.371	528.963	1,65

Fig. 9a.14 Biblioteca digital de la BUS

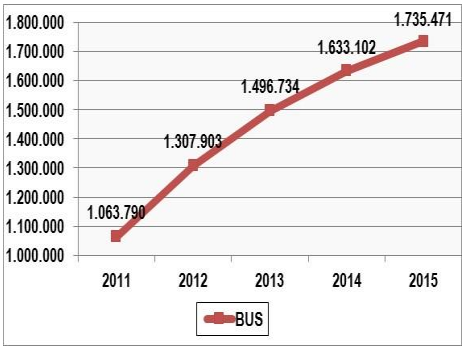


Fig. 9a.15 Nº de descargas de libros-e

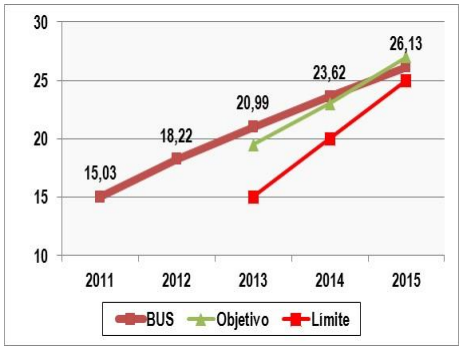


Fig. 9a.16 Descargas de libros-e por usuarios propios

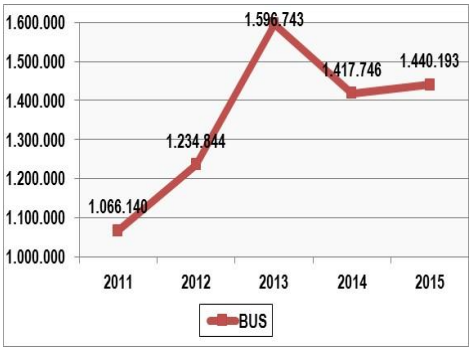


Fig. 9a.17 Nº de descargas de artículos de revistas-e

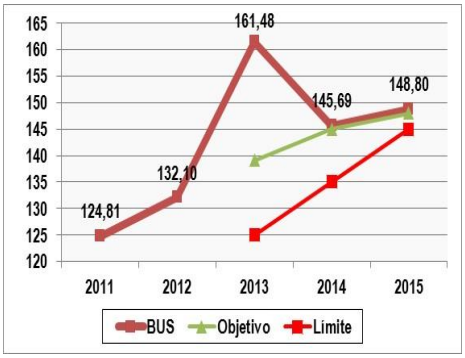


Fig. 9a.18 Descargas de artículos de revistas-e por investigador

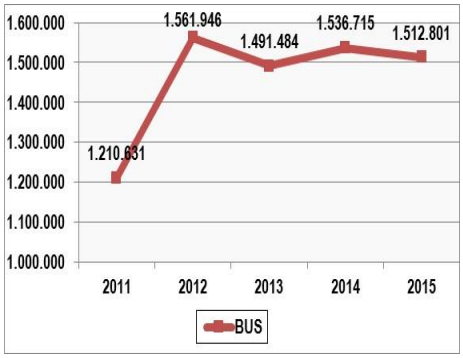


Fig. 9a.19 Nº de consultas de BB.DD

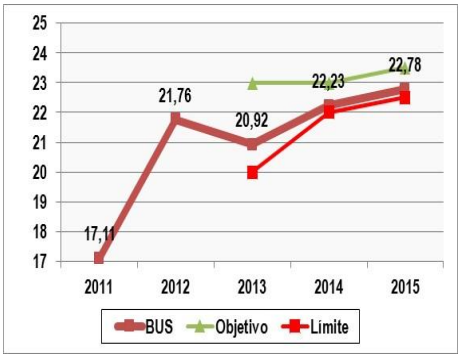


Fig. 9a.20 Consultas de BB.DD. por usuarios propios

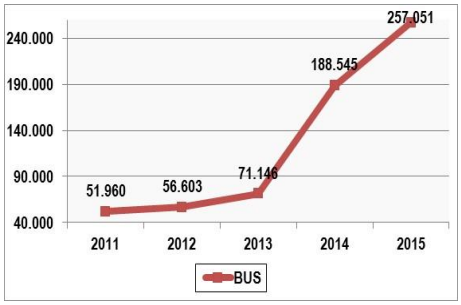


Fig. 9a.21 Nº de consultas a Dialnet realizadas por usuarios propios

Tipo	2013	2014	2015	Tasa Variación 2014-2015
Documentos recibidos	1.961	1.570	1.158	-26,24
Documentos enviados	1.725	2.467	2.762	11,96
TOTAL	3.686	4.037	3.920	-2,90

Fig. 9a.22 Movimiento de documentos por acuerdos de canje

Labor investigadora. idUS (figs. 9a.23 y 9a.24). En 2015, cuando nació idUS, se incorporaron a la aplicación más de 7.000 registros. A 2015 se han incorporado más de 24.000 documentos y contabilizado más de 170.000 descargas de los documentos alojados en el repositorio. El posicionamiento ha mejorado en el Ranking Web de repositorios, que mide el posicionamiento de los repositorios a nivel mundial, continental y por países. La progresión es evidente pasando del puesto 913 al 601 **(fig. 9a. 23).**
A nivel nacional, el ranking principal es Recolecta. idUS se registra en Recolecta en febrero de 2015, y ha pasado de 3.128 documentos a 26.028 documentos, progresando del puesto 22 al 8.

Innovación docente. Dialnet (fig. 9a.25). En 2015, la BUS ha vaciado 23.426 documentos y hay registrados 5.993 usuarios (23 % más que en 2014). Esto refleja el interés de nuestra comunidad por Dialnet, junto con la gran labor de difusión y formación que realizan las Bibliotecas. Otros datos, que confirman el interés es el alto uso de los investigadores por este recurso en 2015: 1.443.339 alertas; 257.051 búsquedas y 88.450 descargas de documentos por nuestros usuarios.

Edición/Ranking	Mundial	Europa	España
Agosto 2015	913	381	43
Enero 2016	640	286	39
Agosto 2016	601	262	35

Fig. 9a.23 Posicionamiento de idUS en el Ranking Web de Repositorios

Edición/Ranking	Nº documentos	Posición	Repositorios
Febrero 2015	3.128	22	83
Diciembre 2015	16.152	17	83
Febrero 2016	17.466	15	83
Junio 2016	26.028	8	83

Fig. 9a.24 Posicionamiento de idUS en Recolecta

Normalización. Catálogos FAMA y FAMA +. En 2015 se han incorporado a FAMA 57.383 ítems. De este número, 16.733 (el 29,1 %) corresponden a libros electrónicos, y el resto, 40.650 (el 70,9 %), se asocian a materiales en soporte físico (monografías impresas, vídeos, grabaciones sonoras, etc.).

De estos recursos no electrónicos agregados al Catálogo, 19.272 se incorporaron mediante compra, cuyo tiempo medio de puesta a disposición a los usuarios desde su recepción es de 1 día; 9.911 tienen su procedencia en el canje o la donación y 11.257 corresponden a la catalogación retrospectiva de fondos BUS. A estos se asocian 9.659 volúmenes que se identifican como Fondo Antiguo (fecha de edición anterior a 1901).

A finales del 2015, el Catálogo FAMA contenía 1.537.425 ítems o ejemplares, que corresponden a 1.432.204 títulos. De éstos, 506.891 (el 35,3 %) corresponden a recursos electrónicos (monografías y revistas básicamente) y el resto lo forma material en soporte físico (libros, audiovisuales, etc.), que representan 925.313. títulos.

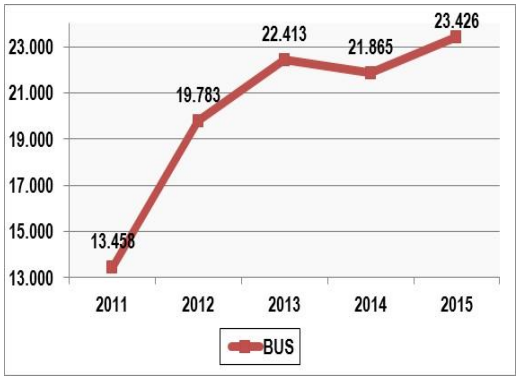


Fig. 9a.25 Nº de documentos creados en Dialnet

Liderazgo

En 2016, se realizó una encuesta a 74 directivos de la US (tasa de respuesta 36,49%. Valoraciones: **figura 9a.26**.

Preguntas	
En líneas generales, ¿cómo calificaría la Biblioteca Universitaria en su conjunto?	4,52
¿En qué medida cree que los servicios de la Biblioteca responden a las necesidades de información, formación y apoyo a la investigación de la US?	4,48
Valore la Biblioteca Universitaria como Servicio dentro de la US	4,40
¿En qué medida la Biblioteca cumple con su misión, principios éticos, compromisos de calidad y objetivos?	4,04

Fig. 9a.26 Resultados de la encuesta directivos de la US (escala 1-5)

9b Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

1. Plan Estratégico 2012-14 (ext.2015) (figs. 9b.1, 9b.2)

El Plan alcanzó un nivel de cumplimiento del 96%, ya que se han completado 130 objetivos operacionales, y 12 están en progreso con más del 50% ejecutados (que han sido trasladados al nuevo PE 2020). Este hecho es importante, dado que el Plan se desplegaba inicialmente en 84 proyectos, que se convirtieron en 142 al finalizar el mismo por diferentes necesidades.

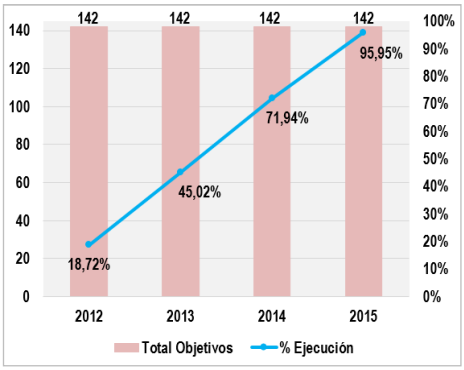


Fig. 9b.1 Grado de ejecución del PE 2012-2015

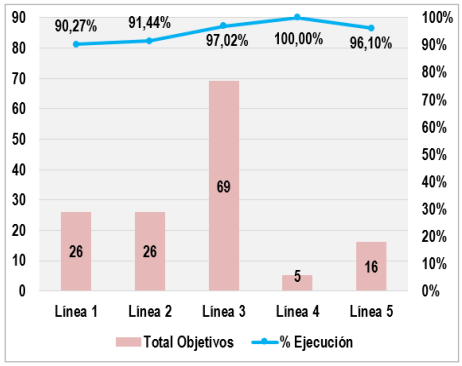


Fig. 9b.2 Grado de ejecución del PE 2012-2015 por líneas estratégicas

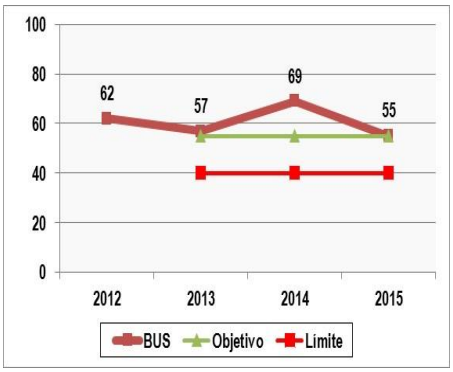


Fig. 9b.3 Porcentaje de indicadores del CMI que mejoran o se mantienen sobre el total

2. Mejora de Procesos (fig. 9b.3). El porcentaje de indicadores del CMI que mejoran anualmente está por encima del 50%, superando el objetivo establecido. Ello denota el compromiso de los líderes de la BUS con la mejora continua de los procesos, y se manifiesta en el 100% de cumplimiento de los compromisos con los clientes en su Carta de Servicios desde inicio en 2010.

3. Espacios, instalaciones y equipamientos (figs. 9b.4 a 9b.9). La inversión en instalaciones y equipamientos ha sido importante en los años 2011-12, para la creación de nuevos espacios de acuerdo al modelo CRAI. Con la inauguración en 2013 del CRAI Antonio de Ulloa, la BUS ha aumentado considerablemente los m2 por usuario propio y alcanzado una ratio de puestos de lectura por estudiante del 0,10, superior al 10 REBIUN. El nº de plazas para trabajo en grupo (demanda creciente de usuarios) se ha incrementado año a año. La BUS dispone de 81 salas repartidas en 11 centros, con conexión eléctrica, wifi y con equipamiento para el trabajo colectivo.

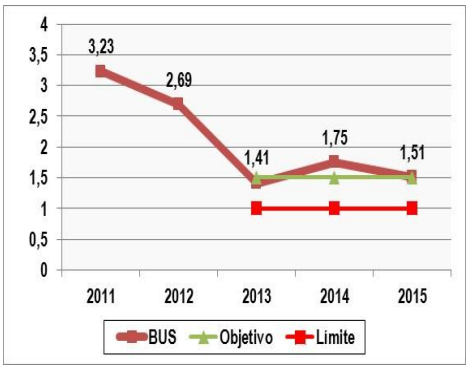


Fig. 9b.4 Porcentaje de inversión en instalación y equipamiento vs. presupuesto BUS

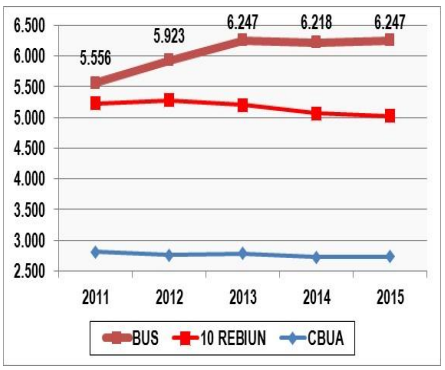


Fig. 9b.5 Nº de plazas de lectura

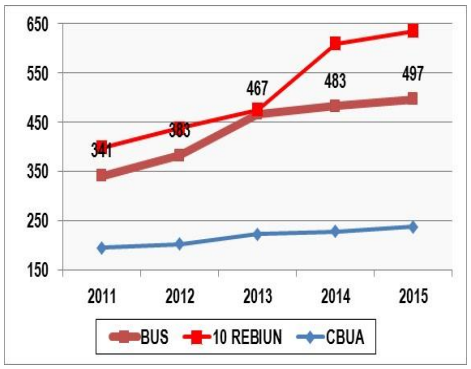


Fig. 9b.6 Nº de plazas para trabajo en grupo

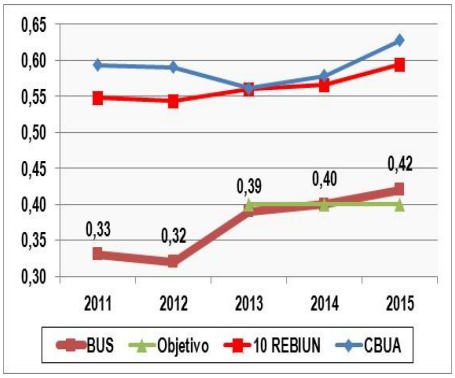


Fig. 9b.7 Metros cuadrados por usuario propio

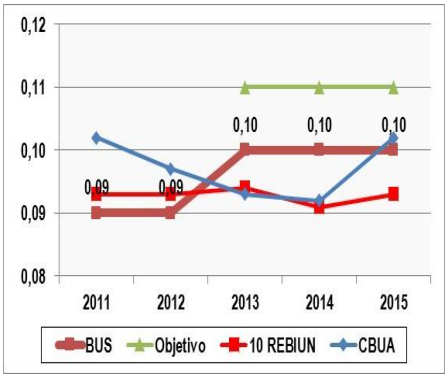


Fig. 9b.8 Puestos de lectura por estudiante

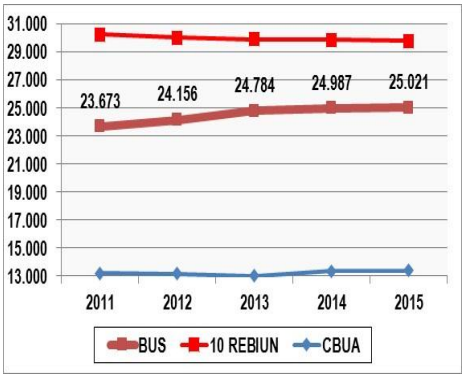


Fig. 9b.9 Estanterías en libre acceso (metros lineales)

4. Equipamiento informático (figs. 9b.10 a 9b.12): 347 ordenadores de uso interno, 1.250 de uso público, 50 lectores de libros-e, 28 pantallas informativas y 14 máquinas de autodevolución (1º puesto en el ranking 10 REBIUN), impresoras, escáneres, reproductores de DVD y microformas, etc. Para potenciar el autoservicio, hay 7 bibliotecas con tecnología RFID, se han instalado 4 buzones de autodevolución y 18 puntos de reprografía. La ratio **estudiantes por ordenador** ha mejorado (bajado) continuamente, hasta 47,91 (1º puesto en el ranking 10 REBIUN). El **tiempo medio de proceso técnico de los documentos.** Se mantiene en 1 día, lo que supera nuestro objetivo y es muy satisfactorio para los usuarios.

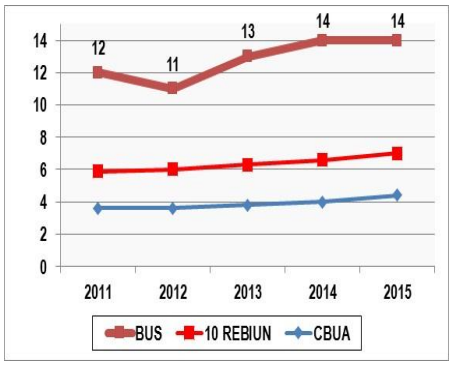


Fig. 9b.10 Nº de máquinas de autopréstamo/autodevolución

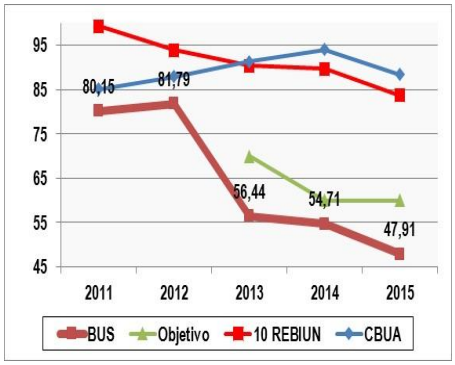


Fig. 9b.11 Estudiantes por ordenador (incluidos portátiles en préstamo)

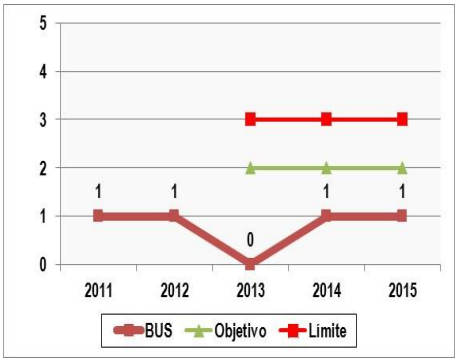


Fig. 9b.12 Tiempo medio del proceso técnico de los documentos (días)

5. Redes y herramientas sociales (fig. 9b.13)
El número de cuentas y seguidores ha aumentado considerablemente, facilitando a la BUS una rápida y económica comunicación de sus productos y servicios, y una retroalimentación sobre lo que se ofrece.

6. Alianzas. La BUS mantiene numerosos acuerdos y alianzas con diferentes organismos, tanto a nivel de la propia US, como a nivel local, autonómico, nacional e internacional (ver detalles en **figura A7** del Anexo).

	Twitter		Facebook		Pinterest	Flickr FA Derecho	
	Ctas.	Seg.	Ctas.	Seg.	Ctas.	Imágenes	TA
2011	2	1.730	-	-	-	6.261	1.000.023
2012	6	4.308	12	1.299	-	6.759	1.446.048
2013	7	7.337	14	6.488	11	8.538	3.007.269
2014	14	14.249	13	7.257	14	8.720	6.800.725
2015	14	18.919	14	10.427	13	12.602	11.047.021

Fig. 9b.13 Evolución de las Redes y herramientas sociales de la BUS;
Ctas.: Cuentas; **Seg.**: Seguidores; **TA:** Tráfico acumulativo

7. Cumplimiento de la Carta de Servicios. Los doce compromisos recogidos en la Carta de Servicios con los clientes de la BUS han sido cumplidos al 100% desde su puesta en marcha en 2010 (ver detalles en la **figura A.20** del Anexo).

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Siglas y acrónimos	Significado
AAB	Asociación Andaluza de Bibliotecarios
AAPP	Administraciones Públicas
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
BBPP	Buenas Prácticas
BUS	Biblioteca de la Universidad de Sevilla
CABCD	Consejo Andaluz de Bibliotecas y Centros de Documentación
CBUA	Consorcio de Bibliotecas Universitarias Andaluzas
CD	Comité de Dirección
CI	Comunicación interna
CMI	Cuadro de Mando Integral
CPMCS	Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía
CRAI	Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación
CRUE	Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas
CS	Carta de Servicios
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
EEES	Espacio Europeo de Educación Superior
EEI	Espacio Europeo de Investigación
EFQM	European Foundation for Quality Management
FA	Fondo Antiguo
FECYT	Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología
FORPAS	Secretariado de Formación del PAS
G.I.	Grupos de Interés
GEUIN	Grupo Español de Usuarios de Innovative
ICE	Instituto de Ciencias de la Educación
IFLA	Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas
JA	Junta de Andalucía
Jornadas de BBPP y GC	Jornadas de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento
JT	Junta Técnica
LDAP	Lightweight Directory Access Protocol
LE	Línea Estratégica
LOPD	Ley Orgánica de Protección de Datos
MEC	Ministerio de Educación
MVV	Misión, Visión, Valores
NNTT	Nuevas Tecnologías
OCLC	Online Computer Library Center
OPT	Ordenación de los Puestos de Trabajo
ORCID	Open Research and Contributor ID
PAS	Personal de Administración y Servicios
PDI	Personal Docente e Investigador
PE	Plan Estratégico
POAT	Planes de orientación y acción tutorial
PRL	Prevención de Riesgos Laborales
P y S	Productos y Servicios
RAI	Radio Andalucía Información.
REBIUN	Red de Bibliotecas Universitarias Españolas
RPT	Relación de Puestos de Trabajo
RRHH	Recursos Humanos
RRII	Recursos de Información
RRSS	Redes Sociales
RS	Responsabilidad Social
SACU	Servicio de Asistencia a la Comunidad Universitaria
SAV	Secretariado de Recursos Audiovisuales y Nuevas Tecnologías
SEPRUS	Servicio de prevención de riesgos laborales de la US
SGP	Sistema de Gestión por Procesos
SIC	Servicio de Informática y Comunicaciones
SIGB	Sistema Integrado de Gestión de la BUS
SSCC	Servicios Centrales
TAB/TEB	Técnicos Auxiliares de Bibliotecas /Técnicos Especialistas de Bibliotecas
TICs	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
US	Universidad de Sevilla
VPN	Virtual Private Network

MATRIZ DE RELACIONES

AGENTE			CRITERIOS																														ANEXO
Nº	Nombre	INFO CLAVE	1					2				3					4					5					6		7		8		9		
			a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b	
1a.1	Misión, Visión, Valores, principios éticos y cultura	1, 3 y 6	O																									X						A.13
1a.2	Valores y modelos de referencia	6	O														X								X	X								A.11, A.12
1a.3	Comunicación y orientación estratégica		O							X	X				X										X			X						A.13
1a.4	Cultura de liderazgo compartido		O																									X						A.2, A.13
1a.5	Evaluación de la eficacia		O																							X	X	X	X	X	X	X	X	A.13
1b.1	Resultados, prioridades y expectativas. Beneficios sostenibles a los G.I.	6		O																		X												A.2
1b.2	Entienden y desarrollan capacidades			O									X		X				X	X	X								X	X					A.6, A.13
1b.3	Futuros escenarios y gestión de riesgos			O				X		X																									
1c.1	Necesidades y expectativas de los G.I. externos. Respuesta y anticipación				O			X									X						X			X	X	X			X	X			A.4, A.9
1c.2	Cultura de valores compartidos				O												X									X									A.5, A.7
1c.3	Ética, confianza y responsabilidad. Transparencia en la información				O										X									X			X		X					A.5, A.7, A.11 a A.13
1c.4	Promover o implicar a los G.I. en actividades orientadas a la sociedad				O											X														X	X			
1d.1	Referencia para las personas. Cultura de excelencia. Delegación					O								X								X							X						A.1, A.2, A.13
1d.2	Cultura de generación de ideas e innovación					O								X			X					X							X	X					A.5, A.6, A10
1d.3	Apoyo a las personas				X	O							X																	X	X					A.13
1d.4	Reconocimiento oportuno y adecuado					O										X													X		X				A.13
1d.5	Igualdad de oportunidades y diversidad					O						X																		X	X	X		X	
1e.1	Flexibilidad y capacidad para decidir. Equilibrio econ., ambiental y social			X			O	X																											A.2
1e.2	Implicación y apoyo GI para los cambios						O							X			X						X												A.10
1e.3	Gestión estructurada y eficaz del cambio						O							X			X						X												A.10
1e.4	Asignan recursos para hacer realidad las ideas						O											X	X	X	X	X													
2a.1	Grupos de interés. Necesidades y expectativas							O																											A.4, A.5, A.8
2a.2	Indicadores externos y cambios en requisitos relevantes							O																											
2a.3	Fuentes y análisis de la BUS sobre cambios en el entorno							O																											
2b.1	Análisis tendencias rendimiento operativo								O		X							X				X						X					X	X	
2b.2	Análisis de competencias de los partners								O								X																	A.7
2b.3	Nuevas tecnologías y modelos de gestión								O											X														A.10
2b.4	Referencias externas								O																		X	X					X	X	

MATRIZ DE RELACIONES

AGENTE			CRITERIOS																														ANEXO
Nº	Nombre	INFO CLAVE	1					2				3					4					5					6		7		8		9		
			a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b	
2c.1	Estrategias y políticas de apoyo	3								O																									A.8
2c.2	Sostenibilidad. Asignación de recursos				X					O								X	X							X		X		X	X	X	X		
2c.3	Resultados clave necesarios									O	X											X					X	X	X	X	X	X	X	X		
2c.4	Riesgos estratégicos							X	X	O																										
2c.5	Competencias clave en beneficio de la Sociedad				X				X	O			X				X														X	X			A.7
2d.1	Procesos, proyectos y estructura. Establecimiento de objetivos							X	X		O			X													X	X					X	X	A.8
2d.2	Disposición de recursos para el desarrollo de la organización										O	X	X					X	X	X	X									X		X		X	
2d.3	Despliegue estrat. para alcanzar results. Metas y objetivos para innovación	6									O																						X		A.10
2d.4	Comunicación de la estrategia a los GI		X								O																X		X						
3a.1	Niveles de resultados a alcanzar por las personas										X	O										X													
3a.2	Estrategia y gestión de las personas Implicación de empleados y representantes en su definición											O																		X					A.14
3a.3	Alineación de las personas. Estructura organizativa	1		X								O																	X	X					A.1, A.14
3a.4	Selección, movilidad, promoción. Equidad e igualdad de oportunidades					X						O	X																X	X					
3a.5	Información objetiva de empleados para la mejora		X	X		X						O																	X	X					
3b.1	Capacidades y competencias. Catálogo de competencias												O																X						A.13
3b.2	Desarrollo y retención del talento			X									O																X	X					
3b.3	Evaluación de resultados	6											O																						A.13
3b.4	Desarrollo de habilidades y competencias												O	X	X														X						A.5, 7, 13, 15
3b.5	Acogida												O																						
3b.6	Maximización de la contribución					X							O						X	X	X														
3c.1	Alineación de objetivos		X			X					X			O																						
3c.2	Cultura de creatividad e innovación. Cultura participativa, grupos de trabajo					X								O								X													A.5, A.7, A.10
3c.3	Embajadores de la imagen y reputación		X		X									O												X	X		X		X				A.6
3c.4	Participación en actividades para la Sociedad				X									O																					
3d.1	Necesidades de comunicación y diálogo														O																				
3d.2	Sistemas de Comunicación Interna. Comunicación estrategia y contribución de los empleados al éxito		X	X	X						X				O														X						A.13, A.16

AGENTE			CRITERIOS																																ANEXO
Nº	Nombre	INFO CLAVE	1					2				3					4					5					6		7		8		9		
			a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b	
3d.3	Compartir conocimiento														O						X								X	X					A.3, A.13
3d.4	Eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo					X								X	O														X						A.5, A.13
3e.1	Remuneración, asuntos laborales y políticas. Motivación e implicación					X							X	X		O													X	X					A.17
3e.2	Equilibrio entre vida personal y laboral															O													X	X					
3e.3	Cultura de apoyo y reconocimiento a la colaboración					X										O													X						A.13
3e.4	Servicio a la diversidad y la comunidad				X											O											X				X	X			
4a.1	Segmentación, políticas y acuerdos con los partners. Estrategias y valores.	5															O																		A.7
4a.2	Favorecer y establecer relaciones sostenibles	5															O																		A.7
4a.3	Redes y alianzas potenciales																O																		
4a.4	Trabajo con partners para lograr beneficio y valor para los G.I.																O																		A.7
4a.5	Relaciones con proveedores																O															X			
4b.1	Económico-financiero para apoyar la estrategia. Fuentes de financiación																	O															X	X	
4b.2	Procesos de gestión eco-financiera																	O																	
4b.3	Asignación y optimización de los recursos																	O											X	X			X	X	
4b.4	Gestión de inversiones y optimización de su rentabilidad																	O															X	X	
4b.5	Mejora del pago a proveedores y transparencia																	O																	
4c.1	Estrategias para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales																		O								X		X						A.9, A.10
4c.2	Gestión de activos tangible. Nuevas necesidades																		O								X		X						A.9, A.10
4c.3	Impacto de operaciones, servicios y productos. Seguridad																		O								X		X	X				X	A.9
4c.4	Impacto ambiental a nivel local y global																		O											X	X	X			
4c.5	Promoción estándares eco. ambientales y sociales				X											X		X	O												X	X			
4d.1	Cartera tecnológica en apoyo estrategia			X																O							X	X						X	
4d.2	Gestión de la tecnología																			O							X	X						X	
4d.3	Desarrollo de la cartera tecnológica. Mejora de la eficacia en la gestión	5																		O															A.10
4d.4	Implicación de los GI en identificación de nuevas tecnologías (NNTT). Identificación de necesidades								X											O							X	X	X				X	X	A.7, A.10
4d.5	Evaluación de las tecnologías en la BUS																			O															
4d.6	Tecnología en apoyo de la creatividad e innovación													X						O															A.5, A.10

MATRIZ DE RELACIONES

AGENTE			CRITERIOS																																ANEXO
Nº	Nombre	INFO CLAVE	1					2				3					4					5					6		7		8		9		
			a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b	
4e.1	Información para la toma de decisiones																				O	X													
4e.2	Transformación de datos en información. Conocimiento colectivo para generar ideas e innovación														X						O													A.3
4e.3	Acceso a la información y conocimiento. Protección de la propiedad intelectual y la seguridad																				O											X	X	
4e.4	Redes de aprendizaje y colaboración. Ventajas para los G.I.								X								X				O													A.7
5.a.1	Marco de procesos																					O												A.18, A.19
5.a.2	Gestión de procesos de principio a fin																					O												
5.a.3	Función y responsabilidad de propietarios de proceso			X		X																O												
5.a.4	Conjunto de indicadores y resultados. CM´s																					O					X	X	X	X	X	X	X	X	
5.a.5	Impulso de la creatividad, innovación y mejora			X		X								X								O												A.5, A.10
5.b.1	Servicios innovadores y de valor. Implicación de los GI. Fuentes información para anticipar y mejorar	Fig.I.2						X	X														O			X	X	X						A.10
5.b.2	Desarrollo productos para clientes actuales y potenciales																						O												A.10
5.b.3	Carta de servicios. Gestión responsable	4																					O			X								A.20
5.c.1	Grupos de clientes y necesidades y expectativas							X															X	O											
5.c.2	Propuestas de valor atractivas y diferenciadoras																							O			X	X							A.20
5.c.3	Modelo organizativo eficaz para el cliente	6										X												O											
5.c.4	Estrategias de marketing para la promoción				X																			O											A.16
5.d.1	Producción y distribución. Cadena de valor eficaz y eficiente	5																				X			O		X	X						
5.d.2	Personas disponen de recursos, competencias y delegación					X							X							X	X	X			O										
5.d.3	Gestión sostenible de P y S																								O										
5.d.4	Comparación para maximizar el valor para clientes								X																O		X	X	X	X	X	X	X	X	
5.e.1	Segmentación de clientes y procesos de relación				X			X															X			O	X	X							A.4, A.16
5.e.2	Requisitos de contacto. Diálogo con clientes franco y transparente				X																					O								
5.e.3	Experiencias y percepciones de los clientes. Procesos para responder																						X		X	O	X	X						A.10, A.16
5.e.4	Uso responsable de P y S por parte de los clientes																									O								

O: Agente donde se describe
X: Agente o Resultado relacionado