

BIBLIOTECA

UNED

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE EDUCACIÓN A
DISTANCIA**

Paseo Senda del Rey, nº 5
28040 MADRID

Tel.: 91 398 6630
Fax :91 398 8821
<http://www.uned.es>

Universidad: UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Director del Servicio de Biblioteca: M^a Jesús LÓPEZ MANZANEDO

Dirección Postal: P^o Senda del Rey, 5- 28040 MADRID

Teléfono: 91-3986630

Dirección de correo electrónico: mjesuslopez@pas.uned.es

INDICE

	pág.
Introducción	4
Proceso de evaluación interna	5
Metodología de trabajo	7
Proceso de evaluación externa	13
Agradecimientos	17
Puntos fuertes y áreas de mejora	18
Plan de mejora	34

Introducción

El proceso de evaluación de la Biblioteca de la UNED se estimó como prioritario dentro del *Plan Estratégico de la Biblioteca 2004-2006*. Concretamente, en su *Línea estratégica 1: Afianzar la presencia de la Biblioteca en la UNED*, apuntaba un primer objetivo: *Evaluar el Servicio de la Biblioteca de la Sede Central*. La finalidad de esta iniciativa era doble: llevar a cabo un diagnóstico de la situación de la Biblioteca, dentro y fuera de la organización, y analizar el funcionamiento de los procesos y servicios, identificando puntos fuertes y áreas de mejora. En este sentido, y con el propósito de poner en marcha el proceso, se mantuvieron diversos contactos con la Unidad de Calidad de la Universidad.

El 28 de octubre de 2005, se publicó en el B.O.E. la Convocatoria de Certificación de Calidad de los servicios de Biblioteca de las Universidades y la obtención de ayudas para la mejora de los servicios de Biblioteca de las Universidades (R.10/10/2005 de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación).

En noviembre, la UNED solicitó a la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) la inclusión de los servicios de Biblioteca en la convocatoria del Programa de Evaluación. Sin embargo, este proceso quedó momentáneamente paralizado por la convocatoria de elecciones a Rector. Una vez resueltas, el nuevo Equipo Rectoral retomó el tema con gran interés.

El proceso de evaluación de la Biblioteca se inició el 17 de enero de 2006 con la asistencia de su Directora y del Director Técnico de Calidad de la Universidad a la *Jornada de Formación de Comités de Autoevaluación*, organizada por la ANECA, dentro del Programa de Evaluación de Bibliotecas 2005.

La Evaluación de la Biblioteca se ha llevado a cabo mediante la *Guía de Autoevaluación 2005*, propuesta por la ANECA, según el modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

Proceso de evaluación interna

El proceso se inició con el nombramiento del Comité de Evaluación Interna (en adelante CEI), formado por los siguientes miembros:

Miguel **Santamaría Lancho**, Vicerrector de Calidad e Innovación Docente y Presidente del Comité.

Enrique **Moreno González**, Director Técnico de Calidad.

María Jesús **López Manzanedo**, Directora de la Biblioteca.

Enrique **Cantera Montenegro**, Decano de la Facultad de Geografía e Historia.

Jesús Senén **Durand Alegría**, Director del Departamento de Ciencias Analíticas de la Facultad de Ciencias.

Isabel **Calzas González**, Coordinadora de Tecnologías y Sistemas de la Biblioteca.

José **Burgoa Abarca**, Coordinador de Bibliotecas de Centros Asociados.

Rosa **Sánchez Fernández**, Jefe de Sección de la Biblioteca de Psicología e IUED.

Teresa **Merelo de las Peñas**, Jefe de Sección de Proceso Técnico de la Biblioteca.

María Elvira **Larios Fuertes**, Jefe de Sección de Calidad.

Carmen **Aránega Pardo**, estudiante de tercer ciclo.

Héctor D. **Sirvent Mesón**, estudiante de primer ciclo.

En su primera reunión el 1 de febrero de 2006 se decidió, entre otros acuerdos, anunciar la puesta en marcha del proceso de evaluación a toda la

comunidad universitaria a través de diferentes canales: correo electrónico, buzoneo, publicación en el BICI y enlaces en las páginas web de la Universidad y de la Biblioteca; ésta última con una dirección electrónica destinada al anuncio de jornadas informativas, presentación de sugerencias, etc.

El 8 de febrero de 2006, la Dirección de la Biblioteca organizó una jornada de información interna, de una hora de duración, en cuatro sesiones, de mañana y tarde, con el fin de facilitar la asistencia a todo el personal de la Biblioteca sin alterar por ello el normal funcionamiento de los servicios. En dichas sesiones, se informó de la voluntad de la Universidad y de la propia Biblioteca de iniciar un proceso de evaluación que posibilitara un diagnóstico de su situación y cuyo objetivo último fuese la mejora continua de la calidad del servicio. Asimismo, se concretaron fases y procedimientos, se comunicó la composición del CEI y se solicitó la participación de todos a través de los grupos internos de trabajo, así como la plena libertad para plantear sugerencias al CEI a través de la Intranet de la Biblioteca.

El 15 de febrero de 2006, tuvo lugar una jornada informativa pública en el Salón de Actos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED, presidida por Miguel Santamaría Lancho, Vicerrector de Calidad e Innovación Docente y Presidente del CEI, en la que intervinieron, además, Ana Martín de Blas Álvarez, representante de la ANECA, quien hizo una presentación del Programa de Evaluación de Bibliotecas, y Margarita Taladriz Mas, Directora de la Biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid, cuya intervención versó sobre el tema "*La autoevaluación: una experiencia globalizadora*".

En el *Boletín Interno de Coordinación Informativa (BICI)* nº 19, de 20 de febrero de 2006, se dio a conocer a toda la comunidad universitaria el inicio del proceso de evaluación del servicio de Biblioteca, así como la composición CEI.

Por último, el Rector informó del proceso al Consejo de Gobierno en su reunión del 22 de febrero de 2006.

Metodología de trabajo

El CEI, en su primera reunión, estableció como metodología de trabajo el análisis simultáneo de diversos criterios y la formación de grupos internos de la Biblioteca, con el fin de aportar evidencias, información y *feedback* del personal. En este sentido, se decidió la creación de tres grupos internos de trabajo, compuestos por personal de todas las escalas y grupos de la Biblioteca, para que abordaran algunos de los criterios de la *Guía de Autoevaluación*. Se abrió una convocatoria solicitando voluntarios para formar parte de los grupos internos de trabajo, coordinados por un miembro del CEI. A continuación, se reseñan los grupos y su composición:

Grupo de Servicios: (criterio 6)

Rosa Sánchez Fernández (Ayudante de Bibliotecas, Jefe de Sección de Biblioteca de Psicología e IUED, coordinadora del grupo)

Virginia Boronat Velert (Ayudante de Bibliotecas, Jefe de Sección de la Biblioteca de Ingeniería)

Inés Carrilero Miguel (Ordenanza, turno de tarde)

Elodia Hernández Urizar (Ayudante de Bibliotecas, Sección de Referencia, turno de tarde)

María Victoria de Lucio Lacalle (Ayudante de Bibliotecas, Jefe de Sección de Mediateca)

María Cruz Martín Martín (Ayudante de Bibliotecas, Sección de Adquisiciones, turno de mañana)

Alexis Moreno Pulido (Ayudante de Bibliotecas, Biblioteca de Psicología e IUED, turno de tarde)

Margarita Rubio Méndez (Ayudante de Bibliotecas, Jefe de Sección de Atención a Usuarios, en comisión de servicios)

José Antonio Vargas Funes (Ayudante de Bibliotecas, Sección de Proceso Técnico, turno de mañana)

Grupo de Personal: (criterios 3 y 7)

Teresa Merelo de las Peñas (Ayudante de Bibliotecas, Jefe de Sección de Proceso Técnico, coordinadora del grupo)

Jesús Alameda Araúzo (Oficial de Oficios, Sección de Atención a Usuarios, turno de mañana)

Óscar Calvo Delgado (Técnico Especialista, Hemeroteca de Derecho, turno de mañana)

Saturnino Cerdá Hernández (Auxiliar de Bibliotecas, Biblioteca de Ingeniería, turno de mañana)

Pilar González Molina (Jefe de Ordenanzas, turno de mañana)

Ascensión Hernández Vázquez (Ayudante de Bibliotecas, Sección de Proceso Técnico, turno de mañana)

Susana López Gómez (Oficial de Oficios, Sección Mediateca, turno de tarde)

Mar Martín Blázquez (Administrativo, Jefe de Negociado, Sección de Adquisiciones, turno de mañana)

Andrés Pandiella Dominique (Auxiliar de Bibliotecas, Sección de Hemeroteca, turno de mañana)

Beatriz Tejada Carrasco (Ayudante de Bibliotecas, Sección de Hemeroteca, turno de tarde)

Grupo de Procesos: (criterio 5)

Isabel Calzas González (Facultativo de Bibliotecas, Coordinadora de Tecnologías y Sistemas, coordinadora del grupo)

Guadalupe Campillo García (Ayudante de Bibliotecas, Jefe de Sección de Hemeroteca)

Pilar Galván Coronado (Ayudante de Bibliotecas, Biblioteca de Psicología e IUED, turno de mañana)

Carmen Horcajo Martínez (Ayudante de Bibliotecas, Jefe de Sección de Préstamo Interbibliotecario)

Ramiro Lozano Morant (Ayudante de Bibliotecas, Jefe de Sección de Información Bibliográfica y Referencia)

Javier Pereda Llarena (Ayudante de Bibliotecas, Jefe de Sección de Adquisiciones)

Ignacio Ramos Rubio (Ayudante de Bibliotecas, Sección de Proceso Técnico, turno de mañana)

Maite Reig Carriedo (Ayudante de Bibliotecas, Sección de Proceso Técnico, turno de tarde)

Pilar San Martín Cianca (Técnico Especialista, Sección de Atención a Usuarios, turno de mañana)

Flora Sanz Calama (Ayudante de Bibliotecas, Sección de Mediateca, turno de tarde).

El Comité de Evaluación Externa (en adelante CEE) planteó en su Informe una cierta falta de representación de los puestos base de la Biblioteca. Sin embargo, estos colaboraron intensamente a través de los grupos de trabajo, en los que, como puede observarse, el porcentaje de participación de este personal, respecto al total de la plantilla, fue muy elevado, al tiempo que determinante para el éxito del proceso.

El análisis de los criterios 1 (Liderazgo), 2 (Política y Estrategia) y 4 (Alianzas y Recursos) correspondió a los miembros del CEI pertenecientes a la Biblioteca. Todos los borradores de criterios se presentaron al CEI, en cuyas sucesivas reuniones se analizaron y redactaron definitivamente. Los criterios 8 (Resultados en la Sociedad) y 9 (Resultados Clave) fueron abordados directamente por el pleno del CEI.

En la primera sesión del CEI se acordó, por otra parte, evaluar en este proceso la Sede Central, mientras que las bibliotecas de los Centros Asociados fueron contempladas en el capítulo de las alianzas estratégicas, dada su no pertenencia, ni orgánica ni funcional, a dicho Servicio.

También se decidió que, en lo tocante a servicios presenciales, el universo contemplado se ciñera exclusivamente a los estudiantes matriculados en Madrid, por ser los que más frecuentan nuestras instalaciones.

Como herramienta de apoyo para las tareas del CEI, se decidió crear una comunidad virtual en *aLF*, plataforma de cursos virtuales de la UNED, denominada *Evaluación del Servicio de Biblioteca* (http://www.innova.uned.es/dotlrn/clubs/evaluacindelserviciodebiblioteca/one-community?page_num=0), en la que se dió de alta, con perfil de administradores, a todos los miembros del CEI. Esta comunidad se reveló como un valioso instrumento en el que se fue incluyendo toda la información disponible (actas, borradores, encuestas, etc.) para el trabajo del CEI y la comunicación entre sus miembros.

El medio de comunicación interna para el personal de Biblioteca fue la Intranet (<http://biblioteca.uned.es/lenya/intranet/live/evaluacion.html>), donde se creó una página específica sobre la Evaluación y a la que se fue añadiendo toda la información generada, incluidos los documentos necesarios para los grupos internos de trabajo.

La metodología de trabajo de los grupos internos se basó en la recogida de evidencias, el debate sobre la situación de la Biblioteca respecto a los criterios que describe la *Guía de Autoevaluación 2005* y la puesta en común en diversas reuniones, identificando en cada criterio los puntos fuertes y las áreas de mejora. Además, para la recopilación de datos e indicadores de los últimos años, se contó con la colaboración de la Subdirectora de la Biblioteca, Ana Sampedro Rodríguez (Ayudante de Bibliotecas) y de Milagros Rodríguez Olcina (Ayudante de Bibliotecas, Unidad de Tecnologías y Sistemas).

En lo que respecta a la información cualitativa, el CEI decidió elaborar diferentes encuestas por estamentos, que fueron posteriormente remitidas a toda la comunidad universitaria, con el propósito de obtener un estado de opinión pormenorizado y actualizado sobre el servicio de Biblioteca. Así, se enviaron siete modelos de encuestas a diferentes colectivos:

1. Personal de la Biblioteca (69 cuestionarios analizados de un total de 85 remitidos)
2. Personal Docente e Investigador (338 cuestionarios analizados de un total de 1.370 remitidos)
3. Personal de Administración y Servicios (170 cuestionarios analizados de un total de 1.215 remitidos)
4. Estudiantes de 1º y 2º ciclo (531 analizados de un total de 6.845 cuestionarios enviados)
5. Estudiantes de 3er. Ciclo (149 analizados de los 4.294 cuestionarios enviados)
6. Directores de Centros Asociados de la UNED (40 cuestionarios analizados de los 57 enviados)
7. Bibliotecarios de Centros Asociados de la UNED (52 cuestionarios analizados de los 62 remitidos)

La información obtenida a través de las encuestas, junto con los datos cuantitativos, se utilizaron para trabajar sobre los criterios relativos a resultados.

El CEI dispuso, previamente, en la comunidad virtual *aLF*, del borrador de los criterios que se iban a analizar en cada sesión de trabajo, debatiéndose posteriormente en las reuniones los puntos fuertes y las áreas de mejora hasta obtener el consenso. A lo largo de los meses que duró el proceso, se celebraron siete sesiones de trabajo del CEI, cuyas actas están disponibles en la citada comunidad virtual.

Tras finalizar el análisis de todos los criterios de la *Guía de Autoevaluación*, se procedió a revisar la redacción y coherencia interna del documento, así como su adecuación al modelo de evaluación EFQM.

El 13 de junio de 2006, se publicó el borrador del Informe en las páginas web de la Biblioteca y de la Universidad, y se comunicó a través de correo electrónico a toda la comunidad universitaria la finalización de la primera

fase del proceso, así como la disponibilidad pública del Informe, recomendando la lectura y el envío de comentarios y sugerencias.

Cumplido el plazo previsto, se incorporaron al documento las propuestas que se consideraron oportunas con el fin de realizar la versión definitiva del Informe. Además, la totalidad de opiniones, sugerencias y comentarios recibidos pasó a formar parte de la documentación puesta a disposición del CEE durante su visita a la Biblioteca.

Por último, el 4 de julio se envió a la ANECA el Informe de Autoevaluación.

El CEI considera muy positivo el desarrollo del proceso de autoevaluación, ya que ha servido para fomentar entre el personal de la Biblioteca la participación, el trabajo en equipo y la comunicación interna, así como para establecer un enriquecedor diálogo con los demás grupos de interés de la comunidad universitaria. El resultado ha sido un profundo análisis del servicio y un diagnóstico, que entendemos, eficaz sobre nuestra situación actual.

El importante apoyo institucional recibido desde el inicio del proceso, la significativa participación de la comunidad universitaria y la activa implicación del personal de la Biblioteca -tanto en número como en pluralidad de Grupos y Escalas participantes-, nos garantiza un compromiso de futuro con los planes de mejora y con un progreso continuo en la calidad del servicio.

Proceso de evaluación externa

En octubre de 2006, la ANECA designó al Comité de Evaluación Externa (CEE), con la siguiente composición:

Ana Isabel **Extremeño Placer**, Profesora Titular de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Alcalá y Presidenta de dicho Comité.

Margarita **Taladriz Mas**, Directora de la Biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid.

El proceso de evaluación externa se llevó a cabo según la *Guía de Evaluación Externa 2005*. Para ello, el CEE visitó la Biblioteca de la UNED los días 7 y 8 de noviembre de 2006, siguiendo la propuesta de agenda que elaboró el CEI:

Martes, 7 de noviembre

Biblioteca Central, Paseo Senda del Rey nº 5 y Bibliotecas de Ingeniería y Psicología (Campus Norte)

9:00 – 10:30	Reunión preparatoria del Comité de Evaluación Externa
10:30 – 12:00	Recepción del Comité de Evaluación Externa y Reunión inicial con el Comité de Autoevaluación.
12:00 – 13:00	Reunión con estudiantes
13:00 – 14:30	Reunión con el equipo directivo del Servicio de Biblioteca (Vicerrector de Investigación y Consejo de Dirección de Biblioteca)
14:30 – 16:00	Almuerzo
16:00 – 17:00	Reunión con el personal de la Biblioteca
17:00 – 18:00	Visita a las bibliotecas sectoriales (Ingenierías y Psicología/IUED)

Miércoles, 8 de noviembre**Biblioteca Central, Paseo Senda del Rey, nº 5**

9:00 – 10:00	Visita a la Biblioteca Central
10:00 – 11:00	Reunión con Directores de Departamento (Facultad de Derecho-Sala A)
11:00 – 11:30	Café
11:30 – 12:30	Reunión con el PDI y estudiantes de doctorado (Facultad de Derecho-Sala A)
12:30 – 13:30	Reunión del Comité de Evaluación Externa / Nuevas audiencias solicitadas por el Comité de Evaluación Externa
13:30 – 14:30	Presentación oral del Informe preliminar al CEI
14:30	Almuerzo

La evaluación externa se realizó de acuerdo con el Informe de Autoevaluación, la documentación que proporcionó la Dirección de la Biblioteca, las audiencias con el CEI y los distintos colectivos de la Universidad y la visita a las instalaciones de las bibliotecas de la Sede Central.

Queremos destacar la gran profesionalidad de los miembros del CEE y el clima cordial en el que se desarrollaron las reuniones. Las aportaciones de su Informe han resultado útiles y oportunas, confirmando en buena medida el análisis efectuado en el Informe de Autoevaluación, y serán muy valiosas para afrontar los planes y actuaciones de mejora, objetivo primordial de este proceso.

El Informe de Evaluación Externa valoró muy positivamente, entre otras cosas, el plan de trabajo del CEI, diseñado con exhaustividad y precisión, así como la labora realizada, organizada y consensuada en todo momento. Además, consideró adecuada y eficaz la metodología de trabajo, la utilización de una bien estructurada plataforma de comunicación y el cumplimiento de los plazos acordados. En cuanto a la composición del CEI, se apuntó una presencia insuficiente del personal base de la Biblioteca,

paliada, sin embargo, por su participación en los grupos de trabajo, elementos clave del proceso.

En sus aspectos formales, el Informe del CEI fue bien valorado, particularmente en lo que respecta a su redacción, coherencia interna del documento y aplicación correcta de indicadores. Por su parte, se puso de relieve el grado de comunicación, seguimiento y respuesta de la comunidad universitaria.

Por último, se hizo hincapié en la actitud positiva ante los resultados del proceso, así como la plena convicción de que el Equipo de Gobierno se implicará en los planes y proyectos de mejora en los que su concurso sea particularmente necesario.

A lo largo de ambos procesos de evaluación se ha podido constatar que la Biblioteca de la UNED está plenamente integrada en la Institución a la que pertenece y ejerce una sólida posición de liderazgo, puesta de manifiesto en su reconocimiento estatutario, en la existencia de una Comisión de Biblioteca y la pertenencia de la Dirección al Consejo de Gobierno, así como a otras comisiones de la Universidad. La Biblioteca es con frecuencia imagen institucional de la UNED.

Desde el punto de vista del apoyo a la docencia, la Biblioteca ha desarrollado alianzas con los Centros Asociados en relación a sus bibliotecas, con las que comparte el sistema integrado de gestión, el catálogo colectivo, mantiene encuentros profesionales bienales y les procura formación y asesoramiento técnico.

En el ámbito del apoyo a la investigación, cabe destacar las fuertes inversiones en recursos electrónicos, pese a las restricciones presupuestarias de los últimos años, y la creación de productos y servicios que facilitan la investigación (e-Espacio UNED, tasa de éxito del préstamo interbibliotecario, servicio de búsquedas bibliográficas, etc.).

La estructura de las bibliotecas de la Sede Central es prácticamente centralizada y sus procesos están unificados, si bien ambos Comités de Evaluación han detectado la necesidad de identificar los procesos clave y su diseño en un mapa de procesos. En cuanto a la organización interna, el CEE aconseja una estructura menos compartimentada para dotarla de una mayor flexibilidad y posibilitar el trabajo en proyectos transversales.

Uno de los mayores activos de la Biblioteca es su plantilla y ello ha sido valorado muy positivamente a lo largo del proceso, tanto en las encuestas como por los Comités de Evaluación: se ha destacado, en especial, la profesionalidad y cordialidad del personal. No obstante, se detecta la necesidad de profundizar en la motivación y la formación en destrezas y habilidades del personal.

Por último, cabe destacar la apuesta de la Biblioteca por la innovación tecnológica y la integración en redes y consorcios como parte esencial de su estrategia.

Agradecimientos

Los miembros del CEI desean poner de manifiesto su profundo agradecimiento a todos los que, con su apoyo y participación, han contribuido a la puesta en marcha y desarrollo de este Plan de Evaluación de la Biblioteca de la UNED. En este sentido, queremos hacer mención especial de las siguientes personas e instituciones:

- Al Rector de la UNED y a su Equipo de Gobierno, quienes mostraron desde el principio su interés y decidido apoyo a este proceso y sin cuyo compromiso no hubiera sido posible llevarlo a cabo.
- Al Comité Externo de Evaluación, por su total disponibilidad y entrega, así como por sus valiosas aportaciones y comentarios.
- A la ANECA, que contagió su entusiasmo y estimuló el nuestro en el transcurso de las distintas sesiones informativas.
- A la Unidad Técnica de Calidad (UTC) de la UNED, por su buen hacer y su tutela en todas sus fases del proceso.
- A los miembros de los distintos Grupos de Trabajo constituidos durante el proceso de autoevaluación y que fueron y están llamados a ser pilares básicos en la elaboración de los sucesivos Planes de Mejora.
- A los profesores y estudiantes de la UNED, Directores y bibliotecarios de los Centros Asociados, así como al personal de la Biblioteca de la UNED y PAS de la Universidad, quienes con su participación, tanto en las audiencias como a través de las diferentes encuestas, nos han proporcionado, en buena medida, las claves de lo que debe constituir nuestras futuras actuaciones, a corto y medio plazo.
- A la Gerencia de la UNED y, en general, a todo el personal de Administración y Servicios, que colaboró con este Comité en todo momento, desde sus respectivas competencias, tan desinteresada como eficazmente.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

1. LIDERAZGO

Ambos informes coinciden en destacar la presencia institucional de la Biblioteca, la actitud proactiva y accesible de los líderes, la presencia y colaboración activa en foros profesionales, la actitud favorable al cambio tecnológico y la incentivación del personal. Sin embargo, el CEE considera poco efectivas la Comisión de Biblioteca y el Consejo de Dirección como órganos colegiados y sugiere incrementar la representatividad de los grupos, el fomento de la cultura corporativa, la elaboración de un organigrama reflejo de una organización más flexible y el establecimiento de contratos-programa con la Gerencia.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia del servicio de Biblioteca en los Estatutos de la Universidad (Art.203). 2. Reglamento de Biblioteca, aprobado en Junta de Gobierno de la Universidad, el 17 de diciembre de 1997.¹ 3. Comisión de Biblioteca y Consejo de Dirección como órganos colegiados de la Biblioteca. 4. Representación de la Biblioteca en el Consejo de Gobierno de la Universidad y en la Comisión de Doctorado e Investigación. 5. Colaboración de la Biblioteca en proyectos transversales: e-Espacio UNED; web institucional, etc. 6. Proyección de la Biblioteca como una de las principales imágenes institucionales de la UNED hacia el exterior. 7. Flexibilidad de la Biblioteca para adaptarse a los cambios. 8. Recogida sistemática de datos estadísticos de toda la actividad del servicio. 9. Catálogo colectivo de la red de bibliotecas de la UNED. 10. Actitud proactiva y accesible de los líderes. 11. Colaboración activa en todos los grupos de trabajo del Consorcio Madroño y en la Línea estratégica 2 de REBIUN. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer mecanismos de revisión y medida de eficacia del liderazgo. 2. Analizar la organización actual y plantear un nuevo modelo organizativo más flexible y menos compartimentado. 3. Proponer un nuevo organigrama que responda a dicho modelo y permita asumir nuevos proyectos, tanto internos como transversales. 4. Diseñar procesos dirigidos a medir, revisar y mejorar los resultados clave de la Biblioteca. 5. Colaborar de forma más activa con los Departamentos de la Universidad, a través de un interlocutor de cada Departamento. 6. Fomentar la cultura corporativa y el trabajo en equipo para fortalecer el liderazgo. 7. Elaborar una carta de servicios y una carta de derechos y deberes de los usuarios. 8. Implantar grupos de trabajo transversales. 9. Establecer contratos-programa con Gerencia en función del cumplimiento de objetivos. 10. Elaborar un plan de comunicación de la Biblioteca.

¹ Modificado y aprobado en Consejo de Gobierno el 27 de febrero de 2007.

<ol style="list-style-type: none">12. Relación con proveedores a través de concursos públicos y comunicación permanente sobre nuevos productos y servicios.13. Depósito en la Biblioteca de toda la producción bibliográfica y audiovisual de la UNED.14. Asistencia e intervención en congresos, jornadas, asociaciones profesionales, etc.15. Apoyo a actividades de protección del medio ambiente.16. Comunicación fluida con el personal de la biblioteca (correo electrónico, Intranet, reuniones, etc.).17. Promoción y formación continua del personal de Biblioteca.18. Actitud favorable al cambio tecnológico.19. Propuesta de cambios organizativos y mejoras en la RPT.20. Buena posición de la Biblioteca, dada su pertenencia a REBIUN y Madroño, para detectar necesidades de futuro.	
--	--

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Hay coincidencia en destacar la participación de los grupos de interés, así como la existencia de planes estratégicos y una política proactiva y acorde con las peculiaridades de la enseñanza a distancia. Se considera necesaria la elaboración de un programa de gestión de la colección, la definición de indicadores clave de actividades y la mejora del acceso a distancia a los recursos de la Biblioteca. Se sugiere, finalmente, una mayor implicación en proyectos de apoyo a la docencia y la investigación.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan estratégico 2004-2006. 2. Formación de la colección a partir de las peticiones de los profesores, las decisiones consorciadas en la Comisión Técnica del Consorcio Madroño y la adquisición de bibliografías básica y recomendada. 3. Consulta a los Departamentos sobre los nuevos productos en período de prueba antes de su adquisición. 4. Comisión de Biblioteca, con participación de todos los grupos de interés: PDI, estudiantes y PAS. 5. Buena imagen de la Biblioteca dentro de la Universidad. 6. Sólidas relaciones externas (REBIUN, Madroño, Documat, etc.) 7. Apuesta de la Biblioteca por la innovación tecnológica como parte esencial de su estrategia. 8. Política sistemática de integración de las bibliotecas de los Centros Asociados. 9. Acceso de los Centros Asociados a los recursos electrónicos suscritos por la Biblioteca. 10. Política preactiva de la Biblioteca en relación con la misión, visión y valores de la Universidad. 11. Consideración de todos los grupos de interés en la política de la Biblioteca. 12. Interés de la Biblioteca por evaluar su propia actividad. 13. Política bibliotecaria coherente con las redes y consorcios de cooperación en los que se integra, pese a mantener sus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un nuevo plan estratégico a corto y medio plazo, basado en las expectativas de los grupos de usuarios y del personal. 2. Analizar de los datos recogidos, de manera que puedan traducirse en planes y acciones de mejora. 3. Aplicar indicadores de rendimiento para la planificación a partir de los datos estadísticos ya existentes. 4. Establecer mecanismos para evaluar la efectividad de la política y la estrategia. 5. Identificar indicadores clave de actividad y definir sistemas de seguimiento y evaluación. 6. Establecer procedimientos sistemáticos de recogida de datos y de respuesta con el fin de conocer la opinión de los usuarios y su grado de cumplimiento. 7. Conseguir una mayor implicación de la Comisión de Biblioteca. 8. Elaborar un programa de gestión de la colección. 9. Mejorar la infraestructura informática. 10. Elaborar un plan de marketing y difusión sistemática de servicios bibliotecarios. 11. Conseguir un mayor compromiso por parte de la Universidad y de los Centros Asociados que repercuta en una mejora de los servicios bibliotecarios de éstos últimos. 12. Incrementar la presencia de la Biblioteca en proyectos de apoyo a docencia e investigación. 13. Programar visitas profesionales a otras bibliotecas nacionales y

<p>peculiaridades por la propia naturaleza de la UNED.</p>	<p>extranjeras.</p> <ol style="list-style-type: none">14. Mejorar los servicios no presenciales para estudiantes.15. Buscar la aportación propia de la Biblioteca al sistema universitario semipresencial como factor crítico de éxito.16. Elaborar un plan de comunicación como medio de difusión de la política y estrategia de la Biblioteca.
--	--

3. PERSONAL DE LA BIBLIOTECA

El CEE valora positivamente la existencia de un organigrama claro, la buena coordinación del servicio y el reconocimiento personal y profesional de la plantilla. Hay una cierta coincidencia entre ambos Comités en cuanto a las áreas de mejora, pero el CEE matiza las líneas de actuación y discrepa en algunos detalles. Se resalta la necesidad de un plan propio de formación y se aconseja un análisis de la actual estructura organizativa.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organigrama de la Biblioteca, con responsabilidades y dependencias bien definidas. 2. Manual de funciones del personal de la Biblioteca. 3. Garantías en los procesos selectivos. 4. Plan de Formación de la Universidad. 5. Acciones de formación específicas del personal de Biblioteca. 6. Participación activa del personal técnico de la Biblioteca en jornadas y encuentros profesionales. 7. Herramientas de comunicación (Intranet, listas de correo, etc.). 8. Reuniones periódicas, cuyas actas son accesibles desde la Intranet. 9. Existencia de un boletín profesional (BIBUNED) elaborado y editado por la Biblioteca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar y planificar la estructura organizativa con el fin de dotarla de una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios. 2. Crear un protocolo destinado al personal de nueva incorporación. 3. Realizar encuestas bienales de clima laboral. 4. Elaborar perfiles profesionales centrados más en los servicios que se prestan y en los proyectos que se asumen que en las funciones que se realizan. 5. Implantar un plan de formación propio de Biblioteca especialmente orientado a la formación en competencias y habilidades y al trabajo en equipo. 6. Elaborar un documento que recoja los criterios de acceso a las acciones formativas previstas. 7. Formar específicamente al personal de nuevo ingreso en atención a usuarios. 8. Mejorar el acceso al plan de formación del personal de tarde y turno especial. 9. Elaborar un procedimiento de evaluación del rendimiento basado en la consecución de objetivos y la participación en actividades de mejora. 10. Intentar homogeneizar los grupos profesionales mediante la promoción del personal y la adecuación de la plantilla a las tareas y funciones asignadas a cada Grupo o Escala. 11. Poner en marcha grupos internos de mejora y promover la

	<p>participación e integración en grupos institucionales.</p> <ol style="list-style-type: none">12. Promover la participación de todo el personal en grupos de trabajo y grupos de mejora.13. Introducir una mayor representación de los distintos grupos profesionales en las comisiones de trabajo.14. Establecer mecanismos para canalizar las propuestas del personal.15. Elaborar un plan de comunicación interna.16. Elaborar un plan de biblioteca sostenible.17. Mejorar los mecanismos de incentivo y reconocimiento del personal.18. Establecer un sistema que permita detectar necesidades y expectativas del personal.
--	--

4. ALIANZAS Y RECURSOS

Ambos informes coinciden en destacar como alianza clave la colaboración con las bibliotecas de los Centros Asociados, así como con los servicios de la Universidad y los consorcios y redes a los que pertenece. Se valora, igualmente, la buena distribución y el control del presupuesto dentro de un sistema mixto de financiación, la centralización de los servicios y la implantación de Unicorn en las bibliotecas de Centros Asociados. El CEE apunta deficiencias en las colecciones y sugiere incrementar el apoyo institucional a las bibliotecas de Centros Asociados y vincular el presupuesto a los planes estratégicos.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperación activa de la Biblioteca con otros servicios de la Universidad. 2. Estrecha colaboración con las Bibliotecas de los Centros Asociados. 3. Participación de la Biblioteca como miembro fundador de RUEDO, REBIUN, Madroño, Documat, Grupo de Trabajo sobre Repositorios Institucionales con las OPIS y otras Universidades, Grupo Español de Usuarios Unicorn y Grupo de Usuarios SOD. 4. Adquisición centralizada de recursos electrónicos y publicaciones periódicas mediante concurso público y suscripción de contratos de mantenimiento con los distintos proveedores. 5. Existencia de una partida específica para Biblioteca dentro del presupuesto de la Universidad. 6. Buena distribución y control presupuestario dentro del sistema mixto de financiación Biblioteca/Departamentos. 7. Reconocimiento de la Biblioteca Central como un edificio exento, singular y apreciado desde el punto de vista arquitectónico. 8. Existencia de un servicio prácticamente centralizado: Biblioteca Central, dos bibliotecas sectoriales y dos bibliotecas de Institutos Universitarios. 9. Funcionalidad de la Biblioteca Central en cuanto al mobiliario y a los espacios destinados a los lectores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar a los órganos de gobierno de la Universidad la firma de convenios o acuerdos que permitan una mayor implicación institucional para la mejora de los servicios de las bibliotecas de los Centros Asociados. 2. Solicitar la provisión de recursos específicos para los proyectos de cooperación interbibliotecaria dentro de la UNED. 3. Analizar las inversiones y los resultados de la Biblioteca con el fin de mejorar su eficiencia y rendimiento. 4. Vincular el presupuesto con los objetivos anuales derivados del plan estratégico. 5. Mejorar la iluminación, la climatización y la disponibilidad de espacios para el crecimiento de la colección en todos los edificios. 6. Mejorar las conexiones a redes en la Biblioteca, instalar red inalámbrica en la Biblioteca (sistema Wi-Fi), y actualizar el parque informático. 7. Aumentar el número de estaciones completas de trabajo para el aprendizaje y la docencia. 8. Disponer de ordenadores portátiles en la Biblioteca para préstamo en sala. 9. Instalar software ofimático en todos los equipos. 10. Incrementar el presupuesto para la actualización de colecciones y

<ul style="list-style-type: none"> 10. Formación de la colección a partir de las peticiones de los profesores, las decisiones consorciadas en la Comisión Técnica del Consorcio Madroño y la adquisición de la bibliografías básica y recomendada, disponible en libre acceso en más del 90%. 11. Buena colección, en la media de REBIUN, tanto impresa como electrónica y audiovisual. 12. Actitud preactiva de la Biblioteca en innovación tecnológica. 13. Desarrollo e implantación del software libre y del protocolo OAI. 14. Implantación progresiva del sistema integrado de gestión bibliotecaria Unicorn en las bibliotecas de Centros Asociados. 15. Diseño de cursos de formación de usuarios y guías y manuales de uso de los productos electrónicos. 16. Proyectos transversales de colaboración. 	<p>la renovación de fondos en mal estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> 11. Agilizar la gestión centralizada de adquisiciones bibliográficas. 12. Activar el acceso <i>off-campus</i> a los diferentes recursos bibliográficos. 13. Mejorar la formación del personal en tecnología y recursos de información y llevar a cabo un estudio previo con el fin de explotar al máximo su potencial. 14. Establecer mecanismos para garantizar la inversión, los recursos y el apoyo institucional.
--	--

5. PROCESOS

Hay coincidencia en resaltar la unificación de los procesos, la coordinación de actuaciones y la existencia de mecanismos de comunicación bien establecidos, así como el aprovechamiento del cambio tecnológico. Se considera necesaria la elaboración de un mapa de procesos, de planes de comunicación interna y externa y una mayor inversión en infraestructura informática. El CEE sugiere definir los procesos clave de la Biblioteca y fomentar y promover la cultura de medir, así como potenciar el papel de la Comisión de la Biblioteca.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitación de los procesos y existencia de manuales de procedimiento. 2. Procesos unificados en todas las bibliotecas y revisión frecuente de los mismos. 3. Comisiones de trabajo para la coordinación de actuaciones. 4. Recogida sistemática de datos, que se publican en la memoria anual de la Biblioteca, basada en los indicadores de REBIUN. 5. Canales de comunicación bien establecidos. 6. Flexibilidad para introducir mejoras e innovaciones aisladas. 7. Sistema de "centros piloto" cuando se introducen nuevos procesos. 8. Implantación progresiva en bibliotecas de Centros Asociados del sistema integrado de gestión bibliotecaria. 9. Aprovechamiento del cambio tecnológico, ampliamente reconocido por los usuarios. 10. Desarrollo de productos tecnológicos innovadores utilizando software libre. 11. Inversión en productos tecnológicos de acuerdo con las partidas presupuestarias asignadas. 12. Prospección del entorno como técnica habitual para la adecuación a los niveles de calidad de otras bibliotecas universitarias, tanto nacionales como extranjeras. 13. Respuesta flexible y rápida a las necesidades de los usuarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los procesos clave de la biblioteca. 2. Elaborar un mapa de procesos. 3. Crear un sistema de gestión por procesos y seguimiento y evaluación de los mismos. 4. Desarrollar mecanismos de revisión de los procesos que recojan las expectativas de los usuarios. 5. Hacer más plural la representación en los grupos de trabajo y potenciar el funcionamiento de las comisiones. 6. Incrementar la formación del personal dedicado a la atención a usuarios. 7. Promover la cultura de medir. 8. Elaborar planes de marketing y de comunicación. 9. Fomentar la participación del personal y el intercambio de ideas a través de grupos de mejora.

14. Existencia de la Comisión de Biblioteca como órgano de representación mixta de los diferentes grupos de usuarios.	
---	--

6. RESULTADOS EN LOS USUARIOS

Se coincide y se valora de forma muy positiva la profesionalidad y cordialidad del personal de la Biblioteca y su dedicación a la atención al usuario, que el CEE ha constatado en las diferentes audiencias. Éste, además, hace hincapié en la calidad de las instalaciones y en la buena percepción en general del servicio, pero constata en audiencias la insatisfacción de los alumnos en cuanto a fondos y equipamiento informático. Se discrepa en cuanto a la respuesta dada a las sugerencias del alumnado.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalidad del personal. 2. Cordialidad y amabilidad en el trato al usuario. 3. Instalaciones adecuadas y bien conservadas. 4. Buena percepción global del servicio. 5. Alto porcentaje de personal de la Biblioteca dedicado a la atención al usuario. 6. Adquisición por parte de la Biblioteca de la totalidad de la bibliografía básica y recomendada para consulta y préstamo. 7. Servicio de bibliografías recomendadas por asignaturas y carreras, accesible a través de la página web de la Biblioteca. 8. Gestión de quejas y sugerencias de los usuarios a través de buzones físicos y virtuales y respuesta a las reclamaciones presenciales y telefónicas. 9. Disponibilidad de la mayor parte de la colección en libre acceso. 10. Predisposición favorable de todo el personal de la Biblioteca para atender a los usuarios. 11. Mantenimiento de los servicios de la Biblioteca, incluso en situaciones adversas, tales como obras de envergadura, problemas graves de climatización, migraciones masiva de datos, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar y renovar el equipamiento informático e implementar red WI-FI. 2. Revisar y mejorar los sistemas de climatización, iluminación y conexión de redes. 3. Potenciar la inversión en productos instrumentales para mejorar la accesibilidad y disponibilidad de recursos. 4. Establecer un sistema de identificación del personal de la Biblioteca. 5. Incrementar el uso de productos y servicios de la Biblioteca aprovechando los canales de comunicación de la Universidad. 6. Establecer un procedimiento sistemático y normalizado de atención y seguimiento de quejas y sugerencias. 7. Revisar y mejorar el programa de formación de usuarios. 8. Implantar mecanismos capaces de identificar y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios. 9. Elaborar un plan de marketing con el fin de mejorar la divulgación de los productos y servicios de la Biblioteca. 10. Evaluar el impacto de los diferentes productos y servicios en los usuarios. 11. Incrementar la representatividad y participación de los usuarios en la Biblioteca.

7. RESULTADOS EN EL PERSONAL

Se han valorado las buenas condiciones laborales y personales y la adecuación de perfiles profesionales. El CEE ha constatado en las audiencias una motivación del personal mayor de la que ofrecían las encuestas, aunque con cierto descontento en los turnos especiales. Se coincide en las áreas de mejora y se sugiere una mayor integración en proyectos y asignación de responsabilidades como forma de incentivar al personal. Se discrepa en cuanto a la elaboración de índices de rendimiento para la evaluación.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas condiciones laborales y buen ambiente de trabajo. 2. Relaciones personales en el puesto de trabajo. 3. Percepción de la posición relevante de la Biblioteca en la Universidad. 4. Adecuación del perfil profesional a las características de los puestos de trabajo. 5. Motivación con el proceso de evaluación. 6. Formación en los nuevos servicios y productos implementados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favorecer la promoción profesional. 2. Fomentar la cultura del trabajo en equipo. 3. Elaborar un plan de comunicación interna que incluya un sistema de seguimiento y evaluación. 4. Desarrollar un plan de formación profesional propio de Biblioteca. 5. Incrementar la participación en actividades formativas. 6. Integrar en nuevos proyectos a personas de diferentes unidades, grupos y niveles como vía para una mayor motivación del personal. 7. Poner en marcha grupos de trabajo y de mejora como mecanismo habitual de recogida de información de interés.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Hay coincidencia total en la apreciación de los puntos fuertes (hecho constatado por el CEE en visitas y audiencias) y en las áreas de mejora, entre las que destaca la optimización de los recursos a distancia y la política medioambiental.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la Biblioteca Central como un edificio exento, singular y apreciado desde el punto de vista arquitectónico. 2. Recepción de numerosas visitas a lo largo del año, especialmente de escuelas de arquitectura españolas y extranjeras, grupos de alumnos de maestrías, asistentes a congresos, etc. 3. Difusión de la actividad de la Biblioteca a través de entrevistas en medios de comunicación. 4. Divulgación del patrimonio bibliográfico y audiovisual de la Biblioteca mediante exposiciones y participación en actividades académicas y culturales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favorecer la colaboración con otros organismos, públicos y privados. 2. Potenciar los servicios a distancia para usuarios externos. 3. Fomentar la política de reciclaje y cuidado del entorno.

9. RESULTADOS CLAVE

Se valora muy positivamente, con algún matiz, la situación actual de la Biblioteca, su estructura, colecciones, servicios y la cooperación con las bibliotecas de Centros Asociados. Por otra parte, se detecta una tendencia muy positiva de futuro en la que se apuesta por la mejora de recursos y servicios a distancia y una política de calidad basada en la satisfacción de los usuarios, política afrontada pese a la dificultad para comparar sus indicadores con los de las universidades presenciales.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Biblioteca, definida en los Estatutos de la UNED como centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación, cumple sus objetivos de apoyo a profesores e investigadores, básicamente, a través de los servicios y recursos que ofrece desde sus bibliotecas de la Sede Central y a los estudiantes mediante las relaciones establecidas con las bibliotecas de los Centros Asociados. 2. La Biblioteca es con frecuencia imagen institucional de la UNED y ejerce una posición de liderazgo que se traduce en su reconocimiento estatutario, la existencia de una Comisión de Biblioteca y la pertenencia de la Dirección al Consejo de Gobierno de la Universidad; asimismo, se apoya en una buena valoración global de sus usuarios. 3. La Biblioteca de la UNED posee una estructura centralizada y no existen bibliotecas departamentales. Por otra parte, el personal de la Biblioteca, ampliamente profesionalizado, goza, de acuerdo con todas las encuestas disponibles, de una excelente valoración por parte de los usuarios, tanto desde el punto de vista técnico como humano. 4. La colección asegura la presencia de la bibliografía básica y complementaria de todas las carreras que se imparten en nuestra Universidad, así como una página de <i>Bibliografías Recomendadas</i> que remite al catálogo colectivo. La Biblioteca de la UNED es depositaria de la producción bibliográfica y audiovisual de la Universidad. El incremento en recursos electrónicos se ha 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar instrumentos, recursos y servicios a distancia de los que se beneficie toda nuestra comunidad universitaria. 2. Renovar y ampliar el equipamiento informático de la Biblioteca, juzgado en todas las encuestas como insuficiente y obsoleto, así como proceder a la implantación de red Wi-Fi. Adquisición de herramientas de gestión de la información que faciliten los accesos y la disponibilidad de los recursos. 3. Elaborar e implementar medidas encaminadas a mejorar diversos aspectos de la Biblioteca: diseño de un mapa de procesos, elaboración de planes de marketing, comunicación interna y externa, formación específica y gestión por procesos, y redactar cartas de servicios y de derechos y deberes de los usuarios. 4. Aplicar indicadores de satisfacción y rendimiento a la recogida sistemática de datos realizada durante estos años, con el fin de contar con elementos de análisis fiables para la evaluación periódica del servicio. 5. Incrementar la colaboración entre Biblioteca Central y Centros Asociados, de acuerdo con el artículo 203.4 de los Estatutos de la UNED, con el objeto de conseguir un mayor grado de compromiso y continuidad. La Universidad debe involucrarse en una tarea que, por su naturaleza muchas veces política, excede las posibilidades y competencias de la propia Biblioteca. 6. Constituir comisiones, tanto técnicas como mixtas y de debate, con representación de los distintos grupos de usuarios. Por otra parte,

<p>multiplicado por veinte durante el periodo comprendido entre 2000 y 2005, fruto, en buena medida, de la pertenencia de la UNED al Consorcio Madroño.</p> <ol style="list-style-type: none">5. El 90% de la colección se encuentra en libre acceso y el 97% está catalogada.6. La tasa de éxito del préstamo interbibliotecario se cifra en un 79,8% y el tiempo medio de suministro se sitúa en 2,9 días.7. La red de bibliotecas que se mantiene con buena parte de los Centros Asociados a la UNED supone un destacado activo en el capítulo de las alianzas. La Biblioteca de la UNED comparte catálogo con dichas bibliotecas de Centros y les procura formación y asesoramiento técnico en todo momento.8. La Biblioteca incorpora todos los avances tecnológicos que las disponibilidades presupuestarias permiten en las áreas de la información y la documentación e incorpora en sus desarrollos tecnológicos estándares abiertos y software libre.	<p>deberán formarse los grupos de mejora que se estime necesario y ase llevará a cabo un seguimiento periódico y sistemático del estado de satisfacción de los usuarios y el personal de Biblioteca.</p>
--	--

PLAN DE MEJORA

En este apartado, se concretan las distintas actuaciones que la Biblioteca pretende abordar a partir de las áreas de mejora señaladas en los Informes de ambos Comités. Los nueve criterios establecidos en la *Guía de Evaluación* se han organizado en torno a siete áreas. De este modo, los criterios 3 y 7 dedicados a Personal se han contemplado como una sola área y el criterio 9, de Resultados clave, se omite al estar recogido de manera distribuida en las siete áreas desplegadas.

En las tablas se contempla:

- La propuesta de mejora.
- La prioridad (muy alta, alta, media, baja).
- La responsabilidad, que pretende reflejar los órganos implicados en mayor o menor medida en cada propuesta, y aunque el órgano responsable es casi siempre la Biblioteca, en muchos casos se necesita además la aprobación de diferentes Órganos de Gobierno de la Universidad y, en otros, la colaboración de otros Departamentos o Servicios.
- Los indicadores de seguimiento, que en la mayoría de los casos corresponden a las propuestas una vez realizadas.
- El plazo, que está en función de la prioridad, envergadura y complejidad de los proyectos, así como del presupuesto que hay que destinar a cada propuesta.
- El coste, pendiente de determinar en algunos casos, varía entre lo que se considera presupuesto extraordinario, plurianual o simple incremento de la partida presupuestaria anual de la Biblioteca. Por ejemplo, el Plan Tecnológico 2007-2009 tendrá que reflejarse en objetivos operacionales anuales que requerirán un presupuesto extraordinario, repartido a lo largo de todo el período. En otros casos, la adquisición de determinados productos puede conllevar, además del coste inicial, un incremento adicional en concepto de mantenimiento que deberá reflejarse en el presupuesto ordinario.

Por último, y para ofrecer una visión global, se adjunta otra tabla más en la que se recogen todas las propuestas de mejora y los criterios a los que afectan.

1. LIDERAZGO					
PROPUESTA DE MEJORA	PRIORIDAD	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	COSTE
1.1. Reforzar la presencia de la Biblioteca en la Universidad	Alta	Biblioteca Órganos de Gobierno Comisión de Biblioteca Departamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del nº de usuarios que utilizan los servicios • Nuevos servicios ofrecidos 	2007-2009	
1.2. Convertir la Comisión de Biblioteca en un órgano más activo para el desarrollo de la política bibliotecaria	Alta	Comisión de Biblioteca Vrector. de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de reuniones anuales • Actas de la Comisión 	2007	
1.3. Establecer contratos-programa con Gerencia en función del cumplimiento de objetivos	Alta	Gerencia Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos-programa 	2007-2009	
1.4. Poner en marcha grupos internos de mejora con la participación de todas las categorías profesionales para fortalecer el liderazgo, fomentar la cultura corporativa y el trabajo en equipo	Alta	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de grupos de mejora • Actas de reuniones 	2007	
1.5. Elaborar la Carta de Servicios y la Carta de Derechos y Deberes de los Usuarios para formalizar el compromiso de calidad de la Biblioteca	Alta	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de Servicios • Carta de Derechos y Deberes 	2007	

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA					
PROPUESTA DE MEJORA	PRIORIDAD	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	COSTE **
2.1. Elaborar el Plan Estratégico 2007-2009, acorde con el Plan Estratégico de la Universidad y con las directrices del II Plan Estratégico de REBIUN	Muy alta	Biblioteca Comisión de Biblioteca Órganos de Gobierno	• Plan Estratégico	2007	
2.2. Establecer el Plan Tecnológico 2007-2009 para la mejora de la infraestructura informática: 2.2.1. conexiones eléctricas y a redes 2.2.2. sistema Wi-fi 2.2.3. renovación de equipamiento informático 2.2.4. aumento de estaciones de trabajo 2.2.5. préstamo de ordenadores portátiles 2.2.6. acceso <i>off-campus</i>	Muy alta	Órganos de Gobierno Dpto. de Infraestructuras CSI* Biblioteca	• Plan Tecnológico	2007-2009	Presupuesto extraordinario 18.000 € para los apartados: 2.2.3 2.2.4 2.2.5
2.3. Elaborar el Programa de Gestión de la Colección que contemple las políticas relativas a selección, adquisición, expurgo y renovación de la colección impresa, audiovisual y electrónica y su evaluación, consensuado con los responsables de las distintas áreas de conocimiento	Alta	Biblioteca Comisión de Biblioteca Departamentos	• Programa de Gestión de la Colección	2007-2009	Presupuesto extraordinario 45.000€ en 3 años (15.000 € anuales)
2.4. Elaborar un Plan de Marketing y de difusión sistemática de servicios bibliotecarios	Media	Biblioteca Comisión de Biblioteca Gerencia	• Plan de Marketing	2007-2008	
2.5. Elaborar un Cuadro de Mando Integral con indicadores de actividad que permitan el control y el seguimiento de la gestión del servicio	Media	Biblioteca Gerencia	• Cuadro de Mando Integral	2008	2.000 € para formación
2.6. Aumentar la implicación y la aportación de la Biblioteca en proyectos de apoyo a la docencia y la investigación como factor crítico de éxito en el sistema universitario semipresencial	Media	Órganos de Gobierno Biblioteca Departamentos CSI	• N° de proyectos realizados	2008-2009	
2.7. Programar visitas a otras bibliotecas nacionales y extranjeras en el marco de las buenas prácticas profesionales	Baja	Vrector. de Investigación Gerencia Biblioteca	• N° de visitas • N° de bibliotecarios	2009	6.000 € anuales

* CSI: Centro de Servicios Informáticos

** Los costes que necesitan presupuesto extraordinario se señalan en azul y los que suponen incremento de presupuesto ordinario anual en negrita

3. PERSONAL DE LA BIBLIOTECA					
PROPUESTA DE MEJORA	PRIORIDAD	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	COSTE
3.1. Analizar y planificar la estructura organizativa para dotarla de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios	Alta	Biblioteca Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en RPT 	2007	
3.2. Crear un protocolo de acogida sobre la estructura y funcionamiento de la Biblioteca, destinado al personal de biblioteca de nuevo ingreso	Alta	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> Protocolo de acogida 	2007	
3.3. Elaborar un Plan de Comunicación Interna	Alta	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Comunicación Interna 	2007-2008	
3.4. Elaborar un Plan de Formación del personal de la Biblioteca e integrarlo en el Plan de Formación general de la UNED	Alta	Biblioteca Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Nº de cursos Nº de asistentes 	2007	12.000 € anuales
3.5. Elaborar un procedimiento de evaluación del rendimiento basado en consecución de objetivos y participación en actividades de mejora	Media	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos conseguidos Nº de personas implicadas 	2007-2009	
3.6. Introducir una mayor representación de los distintos grupos profesionales en las comisiones de trabajo	Alta	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> Composición de los grupos Actas de comisiones 	2007	
3.7. Realizar encuestas periódicas de clima laboral	Alta	Biblioteca Unidad Técnica de Calidad Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Resultados encuestas 	Bienal a partir de 2008	
3.8. Mejorar los mecanismos de incentivo y reconocimiento del personal	Alta	Órganos de Gobierno Gerencia Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> Informes y memorias Publicaciones Premios Menciones 	2007	

4. ALIANZAS Y RECURSOS					
PROPUESTA DE MEJORA	PRIORIDAD	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	COSTE
4.1. Conseguir un mayor compromiso de la Universidad y de los Centros Asociados que repercuta en una mejora del sistema bibliotecario de la UNED	Muy alta	Órganos de Gobierno Centros Asociados Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos suscritos • Actuaciones 	2007-2008	
4.2. Destinar recursos específicos para los proyectos de mejora de la cooperación interbibliotecaria de la UNED	Alta	Órganos de Gobierno Biblioteca Centros Asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos realizados 	2008	15.000 € anuales
4.3. Vincular el presupuesto con los objetivos anuales derivados del Plan Estratégico y analizar las inversiones de la Biblioteca con el fin de mejorar la eficiencia	Alta	Biblioteca Vrector. de Investigación Gerencia Comisión de Biblioteca Departamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico 	2008-2009	
4.4. Crear una comisión mixta para mejorar las infraestructuras de la Biblioteca Central y bibliotecas sectoriales en materia de iluminación, climatización, ampliación de espacios, conexiones, depósitos, etc.	Alta	Biblioteca Dpto. de Infraestructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión creada • Actas de reuniones • Mejoras realizadas 	2007-2009	
4.5. Establecer un sistema de recogida de datos de actividad, alimentado de forma distribuida y consultable en tiempo real para el apoyo a la toma de decisiones	Media	Biblioteca Órganos de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema implantado 	2009	28.000 € 8.000 € mant.anual

5. PROCESOS					
PROPUESTA DE MEJORA	PRIORIDAD	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	COSTE
5.1. Definir los procesos clave de la Biblioteca	Alta	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> Procesos clave 	2008	
5.2. Elaborar un Mapa de Procesos que facilite la gestión por procesos, con mecanismos de revisión que recojan las expectativas de los usuarios	Alta	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> Mapa de Procesos 	2008	
5.3. Introducir mecanismos de evaluación de los procesos y procedimientos en los planes de mejora con el fin de hacer un seguimiento de los mismos	Alta	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores 	2008-2009	
5.4. Incrementar la participación de los usuarios en la Biblioteca en cuestiones relacionadas con procesos y servicios	Media	Biblioteca PDI Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> Grupos mixtos de opinión 	2008	
5.5. Fomentar la participación del personal y el intercambio de ideas a través de los grupos de mejora	Alta	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> Composición de los grupos de mejora 	2007	

6. USUARIOS					
PROPUESTA DE MEJORA	PRIORIDAD	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	COSTE
6.1. Establecer un Plan de Comunicación Externa para la difusión de nuevos productos y servicios mediante la utilización de los canales de comunicación de la Universidad	Alta	Órganos de Gobierno Biblioteca CSI	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Comunicación Externa 	2008	
6.2. Evaluar el impacto de los diferentes productos y servicios en los usuarios mediante estudios de uso, encuestas especiales y el sistema de recogida de sugerencias	Alta	Biblioteca Unidad Técnica de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas realizadas Análisis de datos 	2008	
6.3. Establecer un mecanismo formal de análisis y evaluación de las necesidades y expectativas de los usuarios	Alta	Biblioteca Unidad Técnica de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas realizadas Análisis de datos 	Bienal a partir de 2008	
6.4. Revisar el Plan de Formación de Usuarios	Alta	Biblioteca Comisión de Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Formación de Usuarios 	2008	
6.5. Incrementar la participación de los usuarios en la Biblioteca, fomentando el intercambio de ideas a través de grupos mixtos de mejora.	Alta	Biblioteca PDI Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> Grupos constituidos 	2008- 2009	
6.6. Potenciar la inversión en herramientas para mejorar la accesibilidad y disponibilidad de los recursos	Media	Órganos de Gobierno Biblioteca CSI	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas y programas adquiridos 	2008- 2009	60.000 € + 8.000 € manten.anual
6.7. Establecer un sistema de identificación del personal de la Biblioteca	Baja	Gerencia Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> Identificadores 	2008	

7. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD					
PROPUESTA DE MEJORA	PRIORIDAD	RESPONSABILIDAD	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	
7.1. Potenciar los servicios a distancia a usuarios externos (p.e. antiguos alumnos)	Media	Órganos de Gobierno Vrector. Estudiantes Biblioteca CSI	• N° de servicios ofrecidos	2009	
7.2. Potenciar la colaboración con otros organismos, públicos y privados	Media	Órganos de Gobierno Vrector. Relaciones Inst. Biblioteca	• N° de acuerdos y convenios establecidos	2007-2009	
7.3. Elaborar un Plan de Biblioteca Sostenible en cuanto a reciclaje, seguridad y medio ambiente	Media	Biblioteca Dpto. de Salud Laboral	• Plan de Biblioteca Sostenible	2008-2009	

TABLA DE MEJORAS Y CRITERIOS A LOS QUE AFECTAN									
PROPUESTAS DE MEJORA	CRITERIOS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Reforzar la presencia de la Biblioteca en la Universidad	X	X							
Convertir la Comisión de Biblioteca en un órgano más activo para el desarrollo de la política bibliotecaria	X	X							
Establecer contratos-programa con Gerencia en función del cumplimiento de objetivos	X		X				X		
Poner en marcha grupos internos de mejora con la participación de todas las categorías profesionales para fortalecer el liderazgo, fomentar la cultura corporativa y el trabajo en equipo	X		X				X		
Elaborar la Carta de Servicios y la Carta de Derechos y Deberes de los Usuarios para formalizar el compromiso de calidad de la Biblioteca	X					X			X
Elaborar el Plan Estratégico 2007-2009, acorde con el Plan Estratégico de la Universidad y con las directrices del II Plan Estratégico de REBIUN		X							
Establecer el Plan Tecnológico 2007-2009 para la mejora de la infraestructura informática: conexiones eléctricas y a redes; sistema wi-fi, renovación de equipos, aumento de estaciones de trabajo, préstamo de portátiles, acceso <i>off-campus</i>		X	X	X	X	X	X	X	X
Elaborar el Programa de Gestión de la Colección, consensuado con los responsables de las distintas áreas de conocimiento, que contemple las políticas relativas a selección, adquisición, expurgo y renovación de la colección impresa, audiovisual y electrónica y su evaluación		X		X	X				
Elaborar un Plan de Marketing y de difusión sistemática de servicios bibliotecarios		X				X		X	X
Elaborar un Cuadro de Mando Integral con indicadores de actividad que permitan el control y seguimiento de la gestión del servicio		X	X		X				
Aumentar la implicación y la aportación de la Biblioteca en proyectos de apoyo a la docencia y la investigación como factor crítico de éxito en el sistema universitario semipresencial		X	X	X		X			
Programar visitas a otras bibliotecas nacionales y extranjeras en el marco de las buenas prácticas profesionales		X	X				X		
Analizar y planificar la estructura organizativa para dotarla de mayor flexibilidad y adaptación a los cambios			X				X		
Crear un protocolo de acogida sobre la estructura y funcionamiento de la Biblioteca, destinado al personal de nuevo ingreso			X				X		
Elaborar un Plan de Comunicación Interna			X				X		X
Elaborar un Plan de Formación del personal de la Biblioteca e integrarlo en la Plan de Formación de la UNED			X				X		
Elaborar un procedimiento de evaluación del rendimiento basado en consecución de objetivos y participación en actividades de mejora			X				X		
Introducir una mayor representación de los distintos grupos profesionales en las comisiones de trabajo			X				X		
Realizar encuestas periódicas de clima laboral			X				X		
Mejorar los mecanismos de incentivo y reconocimiento del personal			X				X		
Conseguir un mayor compromiso de la Universidad y de los Centros Asociados que repercuta en una mejora del sistema bibliotecario de la UNED				X		X		X	X
Destinar recursos específicos para los proyectos de mejora de la cooperación interbibliotecaria de la UNED				X		X		X	X

PROPUESTAS DE MEJORA	CRITERIOS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vincular el presupuesto con los objetivos anuales derivados del Plan Estratégico y analizar las inversiones de la Biblioteca con el fin de mejorar la eficiencia		X		X					
Crear una comisión mixta para mejorar las infraestructuras de la Biblioteca Central y bibliotecas sectoriales en materia de iluminación, climatización, ampliación de espacios, conexiones, depósitos, etc.				X		X			
Establecer un sistema de recogida de datos de actividad, alimentado de forma distribuida y consultable en tiempo real para el apoyo a la toma de decisiones		X		X	X				
Definir los procesos clave de la Biblioteca					X				X
Elaborar un Mapa de Procesos que facilite la gestión por procesos, con mecanismos de revisión que recojan las expectativas de los usuarios					X				X
Introducir mecanismos de evaluación de los procesos y procedimientos en los planes de mejora con el fin de hacer un seguimiento de los mismos					X				
Incrementar la participación de los usuarios en la Biblioteca en cuestiones relacionadas con procesos y servicios					X	X			
Fomentar la participación del personal y el intercambio de ideas a través de los grupos de mejora			X		X		X		
Establecer un Plan de Comunicación Externa para la difusión de nuevos productos y servicios mediante la utilización de los canales de comunicación de la Universidad						X		X	X
Evaluar el impacto de los diferentes productos y servicios en los usuarios mediante estudios de uso, encuestas especiales y el sistema de recogida de sugerencias					X	X			
Establecer un mecanismo formal de análisis y evaluación de las necesidades y expectativas de los usuarios						X			X
Revisar el Plan de Formación de Usuarios						X		X	
Incrementar la participación de los usuarios en la Biblioteca, fomentando el intercambio de ideas a través de grupos mixtos de mejora						X			X
Potenciar la inversión en herramientas para mejorar la accesibilidad y disponibilidad de los recursos						X			
Establecer un sistema de identificación del personal de la Biblioteca						X			
Potenciar los servicios a distancia a usuarios externos (p.e. antiguos alumnos)								X	X
Potenciar la colaboración con otros organismos, públicos y privados								X	
Elaborar un Plan de Biblioteca Sostenible en cuanto a reciclaje, seguridad y medio ambiente								X	

