

AUTOEVALUACIÓN VS. MODELO EFQM de EXCELENCIA

INFORME DE HOMOLOGACIÓN PROCESO NO TUTORIZADO

DATOS GENERALES

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN				
NOMBRE	SECTOR	LOCALIDAD	PROVINCIA	CIF
BIBLIOTECA	UNIVERSIDAD	VALLADOLID	VALLADOLID	
DATOS DEL INTERLOCUTOR DE LA ORGANIZACIÓN				
NOMBRE	APELLIDOS	CARGO	TELÉFONO	E-mail
M ^a Mercedes	Arranz Sombría	Directora de la Biblioteca	983 423028	dirección.biblioteca.universitaria@uva.es
DATOS DEL LICENCIATARIO				
NOMBRE	APELLIDOS	CARGO	TELÉFONO	E-mail
Antonio	Martínez Olea	Técnico Calidad	680 23 33 73	amolea@ujaen.es
LICENCIA			NÚMERO	CADUCIDAD
			0707-LM-001	Vigente

RESUMEN PUNTUACIÓN EFQM

PUNTOS EFQM OBTENIDOS POR LA ORGANIZACIÓN	425
PUNTOS EFQM HOMOLOGADOS POR EL LICENCIATARIO	Entre: 375 y 400
FECHA DE LA AUTOEVALUACIÓN REALIZADA POR LA ORGANIZACIÓN	20 de junio de 2015
Nº REFERENCIA OTORGADO POR EL CEG	HE2015082707
FIRMA y FECHA LICENCIATARIO	 24 de Agosto de 2015

CRONOLOGÍA Y PARTICIPANTES

Nota previa: deseo expresar el agradecimiento a la Directora, a los miembros del Comité de Evaluación y al resto de las personas de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid, por la atención, los medios, la disponibilidad y la colaboración prestada en todo el proceso de homologación.

1.- Proceso de autoevaluación.

En el año 2015 la Biblioteca de la Universidad de Valladolid (en adelante BUVA) ha realizado el proceso de autoevaluación a través del cuestionario de la Herramienta Perfil V.6.0 y en aplicación de su Plan Estratégico 2014-2018. Los hitos esenciales de este proceso realizado se concretan en:

- . Decisión estratégica de avanzar en la gestión excelente mediante la implantación del Modelo EFQM como instrumento de evaluación y mejora.
- . Continuación de las actividades de sensibilización y capacitación en el Modelo EFQM para realizar el proceso de autoevaluación.
- . Activación del Grupo de Autoevaluación encargado de la realización del proceso, adoptando como metodología la formación de equipos por criterios del Modelo EFQM. Estos equipos de evaluación están integrados cada uno de ellos por personal de la Biblioteca, siendo liderados por un responsable que asume el rol de evaluador del criterio. (El grupo de autoevaluación se constituyó en el año 2013 para la realización de la primera autoevaluación).
- . En total de participantes directos en esta autoevaluación es de 23 personas, 9 evaluadores coordinadores de evaluación por criterio y 14 personas que se integran en los diferentes equipos. Los participantes son representativos de la estructura organizativa de la BUVA: responsables de dirección, asesorías técnicas y técnicos de los servicios de atención.
- . El resultado del proceso concluye con un nivel de puntuación consensuado, dentro de los límites de desviación sugeridos, y con la identificación de evidencias, puntos fuertes de gestión y áreas de mejora. Estas últimas se analizan y priorizan en un plan de mejoras por ámbitos de gestión (*ver Informe de Autoevaluación*).
- . Los resultados del proceso de autoevaluación constituyen la base para la elaboración de la memoria conceptual a efectos de la presentación al esquema de reconocimiento EFQM.

2.- Proceso de homologación de la autoevaluación.

Tras la realización de la autoevaluación se procede a realizar el proceso de homologación no tutorizado, desarrollado en las siguientes fases:

- . Nombramiento del Licenciario para la homologación realizado por Resolución del Rector de la Universidad de Valladolid, de fecha 19 de mayo de 2015.

- Análisis de la documentación obtenida en el proceso de Autoevaluación realizado por la Biblioteca mediante la herramienta PERIL-CEG (versión V6.0.cuestionario), así como la consulta directa a la documentación del cuadro de evidencias y con la Directora de la BUVA, coordinadora del proyecto.

- Realización de un plan de visitas acordado con la Dirección de la BUVA y desarrollado durante los días 15 y 16 de junio en la Biblioteca General Reina Sofía de Valladolid.

- Elaboración del informe de homologación y su remisión al Club de Excelencia en Gestión y, tras su formalización, a la dirección de Biblioteca de la Universidad de Valladolid.

3.- Cuadro de participantes.

ACTIVIDAD	FECHA	PERSONAS INVOLUCRADAS	CARGO EN LA ORGANIZACIÓN	OBSERVACIONES
Entrevistas realizadas al Equipo Directivo y al Equipo Evaluador.	15-16 /06 /2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ M^a Mercedes Arranz. ▪ Mercedes Muñoz. ▪ Yolanda Cristóbal. ▪ Isabel Lecanda. ▪ Clarisa Pérez. ▪ Covadonga Matos. ▪ Francisco Rojo. ▪ Arturo Dueñas. ▪ M^a Ángeles Díez. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadora. Directora de la Biblioteca de la BUVA. ▪ Secretaria. Directora de la Biblioteca de Ingenierías Industriales. ▪ Jefa de Sección de la Biblioteca del Campus Miguel Delibes. ▪ Directora de la Biblioteca del Campus de Segovia. ▪ Jefa de Sección en Servicios Centrales. ▪ Directora de la Biblioteca Histórica de Santa Cruz. ▪ Director de la Biblioteca de Ciencias de la Salud. ▪ Jefe de Sección en la Biblioteca de Derecho. ▪ Directora de la Biblioteca de Filosofía y Letras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 1. ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 2. ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 3. ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 4. ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 5. ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 6. ▪ Evaluador y coordinador del Criterio 7. ▪ Evaluador y coordinador del Criterio 8. ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 9.
Entrevista realizada con grupo focal de personal de la Biblioteca.	16/06 /2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ César Salinero. ▪ Nieves Centeno. ▪ Carmen Sánchez Martínez. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico Asesor de Servicios Centrales. ▪ Directora de la Biblioteca de Comercio. ▪ Directora de la Biblioteca del 	La reunión se desarrolló durante una hora y se abordaron, especialmente, aspectos relacionados con la

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ M^a Ángeles Cano. ▪ María Domínguez. ▪ Yolanda de Diego. ▪ Ana María Sánchez. ▪ M^a Luisa Fernández. ▪ M^a Ángeles Aguilar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campus de Soria. ▪ Jefa de Sección en Servicios Centrales, responsable compra centralizada de libros e- y revistas impresas. ▪ Jefa de Sección de la Biblioteca del Campus de Palencia. ▪ Jefa de Sección Biblioteca Ciencias de la Salud. ▪ Jefa de Sección de Biblioteca Ingenierías Industriales. ▪ Técnico Especialista destinada en Biblioteca Reina Sofía. ▪ Técnico Especialista destinada en la Biblioteca de Derecho. 	<p>utilización del Modelo de EFQM como referente en la gestión de la Biblioteca, el proceso de autoevaluación y la comunicación del proyecto, grado de conocimientos y percepciones de las personas asistentes.</p>
<p>Visita a la Biblioteca Histórica de Santa Cruz</p>	<p>16/06 /2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Covadonga Matos. ▪ M^a Mercedes Arranz. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directora de la Biblioteca Histórica de Santa Cruz. ▪ Directora de la Biblioteca de la BUVA. 	<p>Se realizó la visita a las instalaciones y fondos bibliográficos, incidiendo, además, sobre la gestión y proyectos.</p>

REVISIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Del análisis realizado de los resultados de la autoevaluación se indican los siguientes aspectos:

- 1.- **El resultado obtenido en el proceso por el equipo de autoevaluación**, tras la aplicación de las escalas del cuestionario de la Herramienta Perfil V.6.0 (Modelo EFQM 2013), **es de 425 puntos**.
- 2.- El resultado se distribuye porcentualmente en un 53 % (225 puntos del total) para los criterios de agentes facilitadores y en un 47% (200 puntos del total) de los criterios de resultados.
- 3.- Este resultado representa el **análisis realizado** por el equipo de autoevaluación **respecto a la totalidad de las preguntas del cuestionario y se valora su coherencia** en relación con el nivel de evidencias que han identificado y la relación de puntos fuertes y áreas de mejora que han asociado para cada pregunta.
- 4.- **El resultado global de la evaluación se homologa**, de acuerdo con los baremos de calificación del Modelo EFQM, **entre 375-400 puntos sobre 1.000 puntos posibles**.
(Ver comparativas de resultados).

Se concluye en relación a la homologación de los resultados de la autoevaluación:

- 1.- Tanto la puntuación obtenida en el proceso de autoevaluación y el nivel de puntuación homologado reflejan la situación actual del nivel de excelencia en la gestión de la BUVA con respecto al referente del Modelo de EFQM, **demostrando que mediante la aplicación de sucesivos planes de mejora se han ido perfeccionado diferentes enfoques y prácticas en línea con el Modelo EFQM, y que sus resultados apuntan tendencias positivas consolidando buenos rendimientos**.
- 2.- **El Grupo de Autoevaluación** comunica y **demuestra** en las puntuaciones que han asignado y en la identificación de puntos fuertes, **el convencimiento de la evolución positiva de la mejora en la gestión, así como el propósito de continuidad** que se demuestra con la incorporación de este objetivo en su Plan Estratégico y con la formulación del plan de mejora resultante de la autoevaluación.
- 3.- **Este elemento consolidado de cultura de gestión ha de ser totalmente comprendido e interiorizado por la totalidad de las personas de la Biblioteca**, por lo **ha de tener continuidad las actividades de información y comunicación que se están realizando**, en el marco del Objetivo Estratégico de *Conseguir la mejora continua y la excelencia del servicio*, mediante el objetivo operacional de *realización de la Evaluación de la Biblioteca Universitaria según el modelo EFQM*.
- 4.- **Las puntuaciones indican**, en general y con clara evolución positiva temporal, **buenos resultados en la presentación de percepciones e indicadores de rendimiento** integrados en su Cuadro de Mando, **sin embargo**, tras la revisión realizada del sistema de mediciones e

indicadores, **en este momento los ciclos de medición no siempre están completos, limitando la valoración de las tendencias.** Sobre este aspecto **se considera que con la continuación de su sistema de mediciones se demostrará plenamente las tendencias y la confianza futura en los niveles de resultados que se obtienen,** ya que se demuestran actualmente las relaciones causas/efectos con los enfoques y despliegues de gestión.

5.- Respecto a los agentes facilitadores **los enfoques se están consolidando y se demuestra el avance, en algunos casos, y su perfeccionamiento, en otros, con la identificación y aplicación de mejoras. La continuidad del despliegue, seguimiento y revisión de Plan Estratégico,** iniciado en el año 2014, **incidirá positivamente en los logros del sistema de gestión de la BUVA, así como la demostración plena que se cierra, sistemáticamente, la revisión y mejora de los programas y prácticas que en todos los ámbitos de la gestión se están desarrollando para implantar las estrategias.**

ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN APORTADA POR LA ORGANIZACIÓN

1.- Documentación.

Para el desarrollo del proceso de homologación se remitió los siguientes **documentos** (herramienta Perfil V.6.0):

1. Informe Resumen por Preguntas.
"reportEvidencias" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.
2. Informe de Puntos Fuerte, Planes de Acción y Áreas de Mejora.
"reportPfuerteAmejoraPaccion" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.
3. Informe de Resultados de Criterios.
"reportGraficaEvaluador" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.
4. Informe de Autoevaluación.
"reportGraficaResumenCuestionario" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.

Asimismo se remitieron los siguientes **documentos específicos** elaborados por la BUVA:

1. Informe del Proceso de Autoevaluación Perfil V6.0.
2. Puntos Fuertes, Área de Mejora y Evidencias. Detallado por cada criterio del Modelo EFQM 2013.
3. Listado de evidencias. Relación de 241 evidencias identificadas en el proceso de autoevaluación con especificación de enlaces web para su consulta.
4. Cuadro de Mando Integral. Se incluye la totalidad de los indicadores de procesos y compromisos de la Carta de Servicios.
5. Borrador de la elaboración de la Memoria Conceptual.

Por su especial significación se relacionan algunos de los **documentos claves** que pudieron ser **consultados mediante enlaces** de la página web de la BUVA **y objeto de evaluación en la visita:**

1. Plan Estratégico de la Biblioteca de la UVA 2014-2018.
2. Impacto del Plan Estratégico de la Biblioteca de la UVA 2014-2018 en la misión y visión de la Biblioteca.

3. Plan de Comunicación de la Biblioteca de la UVA 2014.
4. Plan Operativo Anual de la Biblioteca de UVA 2014.
5. Informe (de situación) del Plan Operativo Anual de la Biblioteca de UVA 2014.
6. Plan Operativo Anual de la Biblioteca de UVA 2015.
7. Memoria de Actividades de la Biblioteca de la UVA 2014.
8. Planes de Mejora y Resultados (2011-2012).
9. Encuesta de satisfacción de los usuarios con el Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Valladolid. Informe de Resultados 2014.
10. Grupos de Interés BUVA (Estudio). 2014.

2.- Análisis y conclusiones.

La relación de documentos indicada evidencian que la BUVA **ha completado el proceso de autoevaluación y obtenidos los reportes requeridos y aportando las evidencias por cada una de las preguntas del cuestionario Perfil V6.0**. Destaca la selección de evidencias que se presenta mediante un listado enumerado e interrelacionado con los distintos subcriterios con los que se desarrollan.

En las reuniones realizadas en la visita se mostraron y explicaron detalladamente todas las evidencias que fueron solicitadas, resaltamos: la documentación de la gestión de su sistema de calidad, documentación de procesos, herramienta de gestión interna y de proyectos, estudio de grupos de interés, valor aportado por las mejoras en el sistema de consultas a los recursos de la colección, desarrollo de nuevos servicios de repositorio documental de la investigación, estructura de informes de seguimiento y los cuadros de resultados, que completaban la excelente información publicada en "la Biblioteca en Cifras". Se ha de indicar que **toda la información consultada es publicada y por lo tanto accesible en la página web de la BUVA**.

Se concluye que **el amplio conjunto de evidencias utilizadas y presentadas ha permitido demostrar y comprobar** la implantación significativa de los enfoques que ha adoptado la Biblioteca y **el actual nivel de despliegue y resultados consolidados obtenidos**. En este sentido, **se valora la coherencia y proporcionalidad con el resultado obtenido en la autoevaluación**.

Destaca, además, la sistemática identificación de puntos fuertes y áreas de mejora para cada criterio del Modelo EFQM y **la aplicación de una metodología basada en criterios** (relevancia, impacto y capacidad), **que ha permitido priorizar y seleccionar planes de acciones de mejora en cinco áreas de gestión**. (Ver indicación en Anexo II).

En relación al proceso de autoevaluación y de la documentación generada **se indica a efectos de posible perfeccionamiento:**

1. **Establecer criterios previos que permitan homogeneizar en los grupos de autoevaluación la utilización de evidencias**, especialmente **para demostrar los procesos de evaluación, revisión y perfeccionamiento y mejora de los enfoques y despliegues**. En este sentido, también **se reforzaría internamente la comprensión de la utilización del Modelo EFQM como instrumento útil** para la implantación de la mejora continua.

2. Respecto a los criterios de resultados la utilización de las evidencias (resultados obtenidos) puede incidir, de forma más sistemática, en la **interrelación del actual despliegue de las**

prácticas de gestión con los resultados que mide la Biblioteca, para establecer la correlación clara entre actividades y resultados y contrastar su eficacia mediante la mejora de los resultados.

Relacionados con los dos puntos anteriores, **se recomienda** a la Biblioteca **profundizar en una formación más especializada de evaluación del Modelo EFQM**, al menos, en algunos de los técnicos de la BUVA, **permitiendo perfeccionar los procesos de autoevaluación y dinamizando internamente entre las personas el conocimiento del Modelo EFQM como referente para la gestión de la mejora continua.**

RESUMEN EJECUTIVO

Del análisis del proceso de autoevaluación y tras la visita realizada a la BUVA se seleccionan los siguientes puntos fuertes del nivel de excelencia alcanzando en la gestión y las recomendaciones de áreas de mejora en relación al referente del Modelo EFQM.

Nota: las recomendaciones de áreas de mejora ha de entenderse como propuestas a valoración de la BUVA y, aunque en su redacción se indican como acciones a realizar, también ha de entenderse como aspectos que se valoran en la homologación más limitados en su demostración.

PUNTOS FUERTES:

1.- Liderazgo efectivo por la cultura de la mejora continua y responsabilidad ante los resultados.

Se demuestra el compromiso continuado del equipo de dirección de la BUVA y el apoyo explícito de la Universidad por la modernización de la gestión apoyándose en el Modelo EFQM como instrumento de mejora, cambio y aprendizaje. (Formalización como objetivo estratégico, realización de autoevaluaciones, aplicación de planes de mejora y contraste mediante reconocimientos externos).

En la acción del liderazgo se demuestra la implicación directa y los mecanismos aplicados para comunicar el posicionamiento estratégico (plan de comunicación) y para impulsar la participación de las personas en los proyectos y planes de mejora, actuando (la dirección), además, como referentes al someter a valoración de las personas sus acciones (encuesta de liderazgo) e impulsando el desarrollo de alianzas y la participación en redes. Las tendencias de los resultados corroboran la efectividad de estas prácticas.

2.- Avance en la gestión estratégica.

La BUVA ha revisado su posicionamiento estratégico y avanzado en la gestión estratégica mediante la elaboración del Plan Estratégico con una perspectiva temporal de cuatro años (2014-2018). (Implantación de una acción de mejora).

Los avances que destacamos, entre otros, que está aportando la gestión estratégica y que se deriva de la aplicación del Plan son: 1) la estructura en ejes, objetivos y acciones integran todos los ámbitos relevantes de la gestión y de los grupos de interés, considerando e interrelacionando

los factores críticos que se han identificado tras el análisis estratégico (DAFO). 2) aprobación de planes operativos anuales para la implementación de las estrategias (2014-2015) y sistema organizado de seguimiento y revisión (responsabilidades, indicadores de acciones y metas, estructura y realización de informes). 3) mejora de la interrelación entre los indicadores de resultados claves con los ejes estratégicos posibilitando el análisis del grado de avance de la consecución, efectos y eficacia de las estrategias.

3.- Diseño y gestión normalizada de los procesos claves.

Se ha avanzado en el sistema de procesos claves, especialmente mediante la normalización del diseño y su gestión, estando documentado y favoreciendo el desarrollo del conocimiento de las personas sobre la gestión de los servicios. Se destacan por el valor aportado: 1) diseño de procesos operativos orientados a las actividades y servicios prestados. 2) sistema de responsabilidades (gestión, seguimiento) integrado con su estructura organizativa y de corresponsabilidad en la mejora (propiedad, grupos de mejoras). 3) cuadro de indicadores del rendimiento de los procesos con fijación de objetivos.

En su conjunto les permite conocer la capacidad y eficacia de sus procesos, los niveles de calidad en relación con los compromisos de calidad de su Carta de Servicios, y asegurar los mecanismos para la gestión del cambio y la mejora (es significativa la aplicación de mejoras tecnológicas en apoyo a la gestión de servicios: Revistas en UvaDoc, Almena PLUS, Biblio-UVa en el móvil, plataforma Moodle).

4.-Consolidación de la orientación a la prestación, mejora e innovación de los servicios para añadir valor a los clientes.

Se hace evidente por: 1) los avances recorridos en reforzar el estudio e identificación de necesidades, expectativas y mecanismos aplicados para conocer los niveles de satisfacción de los usuarios. 2) la identificación de estrategias específicas y factores y compromisos de calidad que se asocian a la prestación de servicios. 3) y, especialmente, por las aplicaciones e innovaciones tecnológicas aplicadas en la mejora de los servicios y en el diseño y ampliación de nuevos servicios (la Biblioteca con la Investigación, formación para Doctorandos), en este ámbito destacan la implicación directa de clientes y las alianzas externa e interna (Escuela de Doctorado, biblioteca electrónica).

Esta consolidación destacada se demuestra en la evolución de las tendencias crecientes de percepción de los dos ciclos medidos, en el grado de consecución de los objetivos marcados y de los compromisos de calidad publicados.

5.-Avance en el desarrollo de la capacidad de la BUVA en apoyo a la gestión del cambio, la mejora e innovación.

Los avances contrastados que han incidido en el desarrollo de las capacidades de la BUVA relacionados con los dos puntos anteriores que se destacan son los siguientes: 1) análisis (sistema de responsabilidades y de informes) de su rendimiento operativo, especialmente en relación a los servicios prestados. 2) consolidación de la actividad de los grupos de mejora (tasa de participación) con incremento de identificación de acciones de mejora. 3) asignación continuada e incrementada de recursos financieros, especialmente en apoyo a estrategias (inversiones en recursos de información electrónicos, contrastado con la evolución de tasa de uso), y el desarrollo

de equipamientos con los objetivos estratégicos definidos, y las transformaciones graduales para la adaptación al concepto CRAI en apoyo a la adaptación al EEES. 4) la aplicación de mejoras e innovaciones tecnológicas (Biblioteca Virtual, nuevos canales en redes de comunicación con los usuarios). 5) acuerdos con proveedores para la generar valor (mejoras en el acceso al catálogo de la colección). 6) Consolidación y avance en la participación en redes del sector con formalización de alianzas que permiten incrementar sus capacidades (compras de recursos de información consorciadas), y actividades de benchmarking que se posibilitan a través de los convenios formalizados con Bibliotecas universitarias y redes especializadas.

5.-Avance en la gestión de las personas para incentivar su participación, corresponsabilidad e implicación en la mejora.

La BUVA ha incorporado un eje estratégico de personas con avances implantados constatados en los siguientes ámbitos: 1) desarrollo de las capacidades mediante planes específicos de formación bianuales (incremento de tasa de participación). 2) impulso del trabajo colaborativo (tasa de participación y acciones de mejora). 3) mejora de la comunicación interna mediante el despliegue de sistemas y herramientas adecuadas para mantener una comunicación activa en todas las direcciones y estructura organizativa (Plan de comunicación).

Como valoración general se constata que se ha formado un equipo de dirección y responsables coherente y cohesionado, se infiere, además, de los resultados y de las entrevistas realizadas que las personas constituyen un grupo con un alto sentido de integración con la BUVA y con un alto nivel de interiorización del servicio público que prestan y el conocimiento del valor que ha de aportar a sus grupos de interés (iniciativas y mejora propuestas por los grupos de trabajo).

6.-Establecimiento de un esquema de gestión socialmente responsable de la BUVA.

El enfoque de responsabilidad social ha avanzado mediante: 1) la identificación de un marco de gestión que incorpora la identificación de los grupos de interés que se incluyen en la sociedad, concretando una referencia expresa contenida en la declaración de la Visión, 2) especificando objetivos estratégicos y desarrollándolos con planes específicos (difusión del patrimonio documental histórico, potenciar las actividades externas, mejorar el conocimiento externo de la BUVA), 3) delimitando y midiendo un cuadro de resultados con una perspectiva de sus impactos en los grupos externos e internos.

Este marco de gestión de la responsabilidad social se ha impulsado mediante la constitución del Grupo de Responsabilidad Social de la BUVA (Memoria de Responsabilidad Social 2014), con la función de promover actuaciones y realizar su seguimiento. Es destacable algunos de los resultados que evidencian el avance estratégico en este enfoque (el indicador que mide la tasa de actividades de extensión y colaboración abiertas a la sociedad, los seguimientos de acceso externos, de presencia e influencia en redes, digitalización, conocimiento y acceso al fondo documental histórico).

7.-Perfeccionamiento del sistema de identificación, medición y seguimiento de los resultados claves.

La constatada experiencia en la medición y obtención de datos (indicadores REBIUN, Memorias de actividad) ha experimentado un avance sustantivo mediante el Cuadro de Mando Integral y los procesos de revisión de las encuestas de percepción de clientes y personas. Este cuadro permite:

1) integrar las percepciones, rendimientos de procesos, compromisos de calidad en la prestación de servicios y avances estratégicos. 2) disponer de información precisa para realizar el seguimiento de los resultados claves de sus grupos de interés (sistema de informes de encuestas, planes operativos, seguimiento estratégico). 3) contribuir a la transparencia de la información de sus resultados a los grupos de interés y ámbitos de decisión (acceso web mediante "Biblioteca en Cifras").

En el análisis de la gestión de los resultados que realiza la BUVA se demuestra la sistemática del establecimiento de objetivos y la utilización de comparativas relevantes del sector, avanzando en la visualización de las relaciones causa-efecto que constata el avance en la gestión (identificación entre enfoques-despliegues/resultados).

En una valoración global de las tendencias de los resultados de su Cuadro de Mando se observa una evolución positiva, en especial, en los indicadores relacionados con la prestación de servicios (satisfacción de usuarios y tasas de eficacia), incluidos la puesta en marcha de nuevos servicios (incremento anual de ítems del Repositorio Documental), así como la consecución de objetivos (en general con fijación en valores crecientes) y los avances y algunos posicionamientos destacados respecto a las comparaciones.

ÁREAS DE MEJORA:

Para facilitar su comprensión se presentan las recomendaciones de las áreas de mejora por ámbitos de gestión.

1. Proceso de autoevaluación.

1.1. Valorar la conveniencia de una mayor representatividad de personal técnico especialista (laborales) y administrativos en el proceso de autoevaluación.

1.2. Profundizar en el conocimiento del Modelo EFQM y de la Herramienta Perfil V.6.0.

1.3. Valorar la posibilidad de establecer criterios que permitan homogeneizar los distintos informes, elaborados por los equipos de autoevaluación, especialmente en la identificación de las evidencias, relaciones con las actividades de mejora e interrelación con los resultados obtenidos.

2. Liderazgo. Comportamiento-Actuaciones de liderazgo. Gobernanza.

2.1. Definir de forma precisa los criterios y competencias para desarrollar la acción del liderazgo del personal de dirección de la BUVA en los distintos niveles, con especificación de las mejoras adoptadas (generales y particularizadas) tras la evaluación en encuesta anual de clima laboral.

2.2. Consolidar la implantación del Código Ético de la BUVA estableciendo cauces que permitan evaluar y difundir su cumplimiento, así como guía para demostrar que la actuación de los líderes es modelo de referencia.

3. Gestión Estratégica.

3.1. Continuar el desarrollo del Plan Estratégico (2014-2018) y reforzar la evaluación del grado de cumplimiento o avance (indicadores específicos), así como las revisiones anuales que se estimen por el grupo de trabajo de estrategias en función de los resultados, potenciando análisis cualitativos e interrelacionados con los planes operativos anuales y su incidencia en los elementos de Visión que se han establecido.

3.2. Avanzar en la identificación de los recursos (financieros, organizativos y capacidades) necesarios para la implantación de los objetivos y acciones estratégicas, evaluando, si procede, los riesgos asociados por su no disponibilidad y la incidencia en su consecución.

4. Sistema de información de los grupos de interés.

4.1. Consolidar el sistema de obtención de información de los grupos de interés: 1) analizar la eficacia y eficiencia del proceso de recogida, elaboración y utilización de los datos e información, y del análisis del valor aportado por la información seleccionada respecto a la eficacia de la formulación y revisión estratégica. 2) reforzar la obtención de información directa de los grupos de interés: a) integrando la evaluación de la gestión de quejas, sugerencias, reclamaciones y felicitaciones, potenciando el seguimiento de las distintas sedes, canales y responsabilidades, b) desarrollando las iniciativas actuales con grupos focales y formalizando los resultados obtenidos, c), obtener información y formalizarla procedente de los mecanismos de atención directa y de relaciones en la gestión de los clientes (información 24 horas, contactos habituales, redes sociales), d) en el ámbito de resultados de la sociedad, valorar algún mecanismo que permita la obtención de percepciones directas de los colectivos que la BUVA identifica dentro del grupo de interés sociedad y respecto a los impactos y actuaciones establecidas (Memoria de Responsabilidad Social).

4.2. Demostrar, de forma precisa, como la identificación de necesidades y expectativas (sistema actual) se convierten en especificaciones y factores de éxito que quedan definidos en las estrategias, formulación de compromisos de calidad, planes operativos y fijación de objetivos, referidos a la totalidad de los grupos de interés identificados, especialmente, en algunos déficit observados en personas, proveedores, sociedad.

5. Sistema de información del rendimiento operativo.

5.1. Avanzar en el sistema de información con indicadores de eficiencia del rendimiento operativo (considerar los niveles de eficacia en relación a los recursos disponibles y aplicados).

5.2. Revisar si el actual cuadro de mando contempla suficientemente los rendimientos en todos los criterios de resultados, especialmente: a) los relacionados con las mejoras o nuevos servicios prestados (contrastar con la actual cartera de servicios ofertados), b) los distintos ámbitos de gestión de las personas (contrastar con los ámbitos de gestión sugeridos por el modelo de EFQM), c) los relativos a los impactos en los grupos de interés integrados en el grupo sociedad y de acuerdo con el enfoque establecido de responsabilidad social (punto fuerte de avance).

6. Gestión de la Calidad.

6.1. Reforzar la utilización de herramientas que permita avanzar en la evaluación de la gestión de los procesos, además del seguimiento de indicadores que en la actualidad se aplica (ejemplos de

instrumentos para identificar e implementar planes de mejora: auditorias de conformidad, identificación de no conformidades y análisis de las percepciones de los grupos de interés).

6.2. Avanzar en la implantación de la mejora continua y la innovación (actualmente destacado con ejemplos implantados) mediante sistemas más estructurados de apoyo (mecanismos para la identificación, priorización de ideas, fijación de metas y objetivos, gestión de los proyectos de innovación, mecanismos impulsores y de reconocimiento de las personas y grupos).

7. Desarrollo de Benchmarking.

7.1. Perfeccionar los procesos de aprendizaje externo completando la actual sistemática de evaluación comparativa de los resultados (punto fuerte) con la identificación de buenas prácticas de gestión asociadas, que puedan ser identificadas, analizadas y convertirse en oportunidades de mejoras aprovechando la participación activa de la BUVA en redes del sector y en la formalización de convenios con otras bibliotecas (punto fuerte).

8. Gestión de las Personas/Resultados.

8.1. Avanzar en la demostración plena de algunos de los ámbitos de gestión de las personas que proporciona el Modelo EFQM: 1) identificación precisa de necesidades y expectativas por colectivos. 2) diseño y aplicación de planes de desarrollo y carreras profesionales. 3) diseño y aplicación de sistemas de gestión y evaluación de competencias y de rendimientos de equipos e individuales (en función de los objetivos que se establezcan). 4) prácticas de reconocimientos colectivos e individuales por la contribución a las estrategias de la universidad, objetivos, implicación en la excelencia y comportamientos en valores.

8.2. Realizar análisis para conocer y, en su caso, revisar si el actual diseño organizativo, de los efectivos, de la distribución de funciones y de las cargas efectivas de trabajo, en su conjunto, están contribuyendo al desarrollo de las estrategias y planes de mejora, especialmente respecto la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios.

8.3. Completar el actual cuadro de indicadores de rendimiento en la gestión de las personas para demostrar: 1) los resultados de la gestión de las personas realizadas por otras Unidades de Universidad de Valladolid y que inciden en la BUVA, 2) la evaluación de la eficacia de los planes de formación, 3) una mayor interrelación entre los resultados de satisfacción de las personas con los indicadores de rendimiento, que permita la comprensión de los logros y avances conseguidos con las prácticas desarrolladas y los resultados de satisfacción obtenidos, reforzando la utilización de los datos para el realizar el aprendizaje y la identificación de mejoras.

9. Gestión de la Información-Comunicación.

9.1. Reforzar el sistema para el seguimiento de la eficacia y la percepción de los grupos de interés sobre sistema de información y comunicación (planes de comunicación implantados), así como la corroboración de la usabilidad, accesibilidad y eficacia de los distintos medios y canales utilizados en las actividades de comunicación, especialmente, la web (punto fuerte) y, en su caso, identificación de mejoras.

10. Gestión de los Recursos.

10.1. Completar la gestión de las alianzas y de los proveedores identificando su interrelación con los objetivos estratégicos y planes de mejora, avanzar en el seguimiento de los niveles de eficacia y de eficiencia y realizar la revisión periódica de los resultados de las relaciones con los aliados y proveedores (en este caso, especialmente asociado al procesos de adquisición de recursos).

10.2. Avanzar en la planificación detallada de actuaciones en infraestructuras/equipamientos y la planificación económica y financiera para demostrar la viabilidad y asegurar que los programas de inversión apoyan los objetivos estratégicos establecidos.

10.2. Reforzar la identificación sistemática de nuevas necesidades, mejoras y planes de renovación de las tecnologías aplicadas a la gestión y prestación de servicios, así como perfeccionar el sistema de medición y seguimiento sobre los niveles de eficacia y eficiencia de las tecnología implantadas.

11. Gestión de los Resultados.

11.1. Continuar los ciclos de medición de los indicadores de percepción de la satisfacción de clientes, personas y sociedad, para completar al menos cuatro mediciones que permitan una demostración plena de la evolución de tendencias y resultados en tres ciclos.

11.2. Valorar el nivel de equilibrio, en términos de relevancia y representatividad, entre la selección de resultados de percepción e indicadores de rendimiento (clientes, personas y sociedad), así como la ampliación de los indicadores claves de rendimiento con respecto a los proceso de gestión de los recursos económicos-gastos-pagos-ejecución presupuestaria-, gestión de proveedores y alianzas. *(Ver otras indicaciones al respecto indicadas en gestión estratégica, de procesos y servicios y de las personas).*

11.3. Clarificar los criterios utilizados para la fijación de objetivos. Si bien se observa, con excepciones, que son crecientes, no siempre se identifica el criterio para la determinación de los valores o los factores que se consideran para su fijación (por ejemplo, valor estratégico, capacidad de los procesos, factores de calidad de los clientes en relación a los servicios, necesidades y expectativas de las personas o referentes comparativos).

11.4. La utilización sistemática de distintos referentes comparativos, sin duda, aporta valor en el seguimiento de los resultados, incluso permite identificar algunos ámbitos en los que la BUVA mantiene una posición de referente o sus valores se aproximan, sin embargo es menos sistemático su análisis cuando no son tan favorables, al menos, en relación con la valoración de las estrategias.

11.5. Reforzar, de forma sistemática, en el análisis de los resultados la relación de estos con los objetivos estratégicos, planes operativos y proyectos de mejora que se adoptan y, especialmente en los informes de encuestas (punto fuerte). En este sentido, reforzar la identificación de ámbitos de mejora segmentados por centros/sedes. Asimismo, consolidar la sistemática de la revisión de la eficacia de los métodos de evaluación (percepciones e indicadores) y, en su caso, identificación de necesidades de mejora de los mismos.

ANEXO I: INFORME AUTOEVALUACIÓN

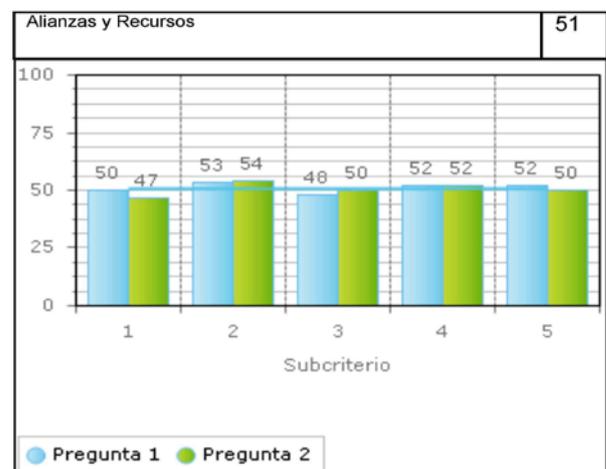
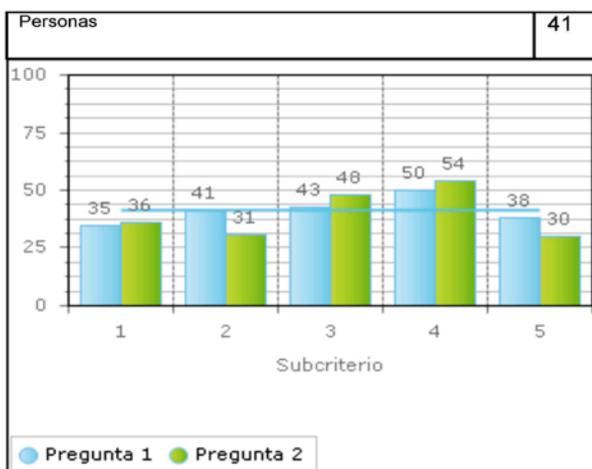
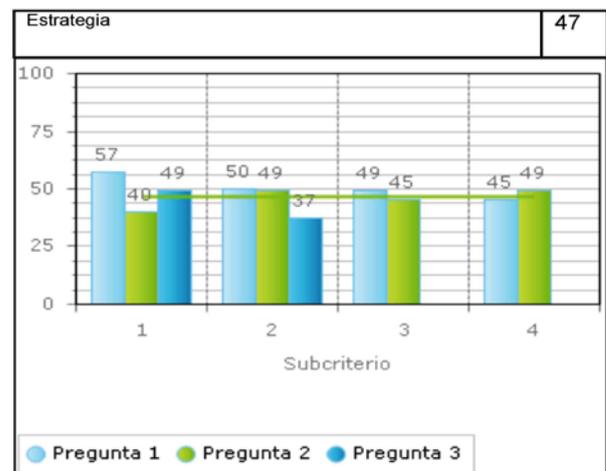
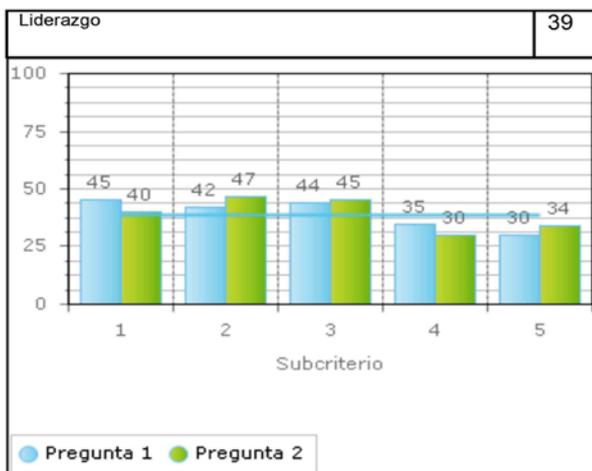
Imprimir e incluir, adjunto a este informe, el dossier con los resultados numéricos a nivel de Pregunta, Subcriterio, Criterio y Total, tanto de la evaluación realizada por la organización, como de la homologación realizada por el Licenciario, mediante la herramienta PERFIL[®] CEG

Autoevaluación.

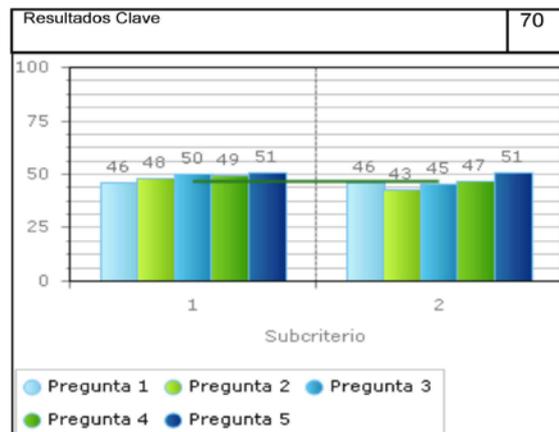
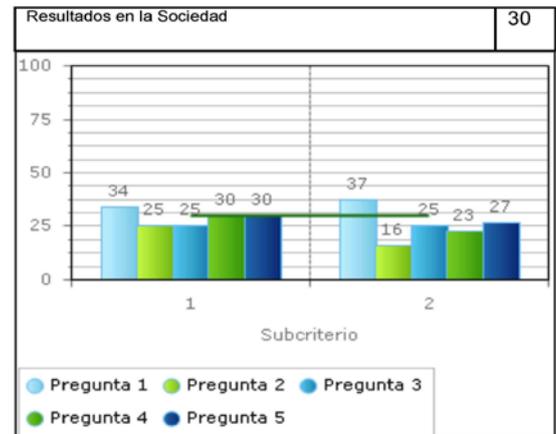
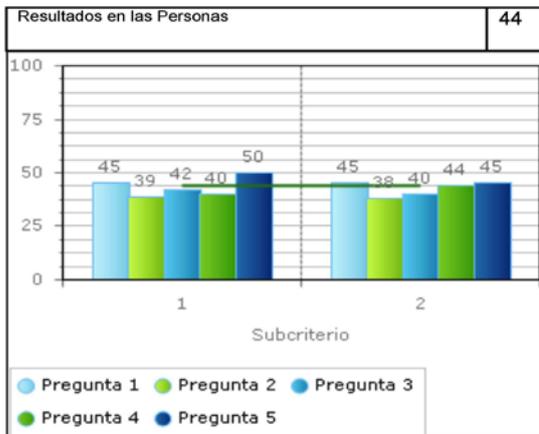
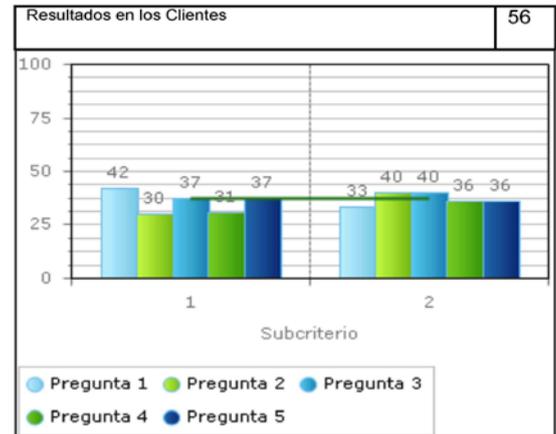
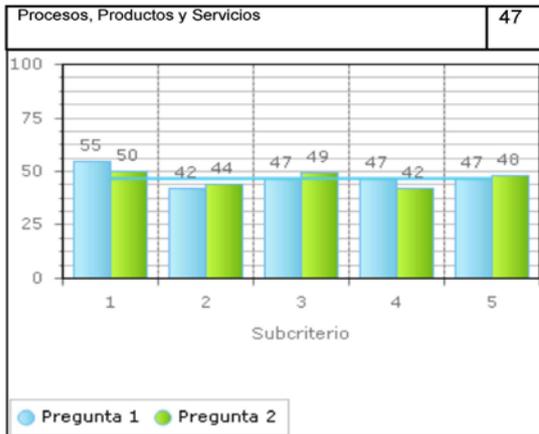
1.- Informe de Resultados Preguntas/ Subcriterios / Criterios del Cuestionario Perfil V. 6.0.



Informe resultados de criterios



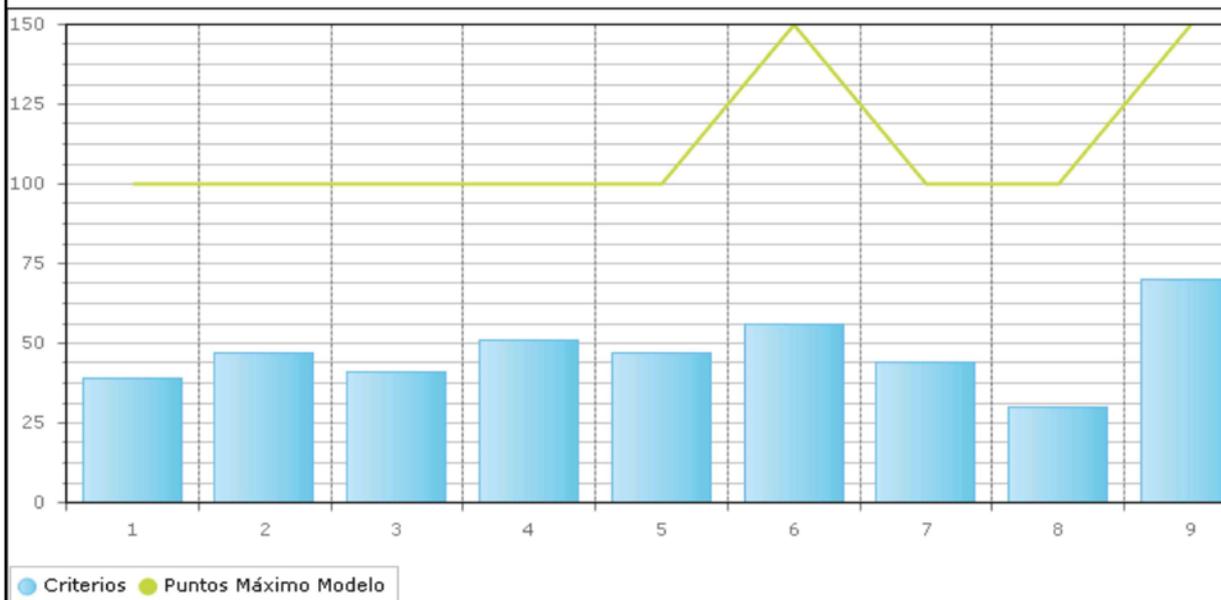
Informe resultados de criterios



2.- Informe de Resultados Total del Cuestionario Perfil V. 6.0.

Informe Autoevaluación

	Puntos Máximo Modelo	Puntos Modelo Organización.	Porcentaje Modelo Organización.
Liderazgo	100	39	39%
Estrategia	100	47	47%
Personas	100	41	41%
Alianzas y Recursos	100	51	51%
Procesos, Productos y Servicios	100	47	47%
Resultados en los Clientes	150	56	37%
Resultados en las Personas	100	44	44%
Resultados en la Sociedad	100	30	30%
Resultados Clave	150	70	47%
Total	1000	425	42%



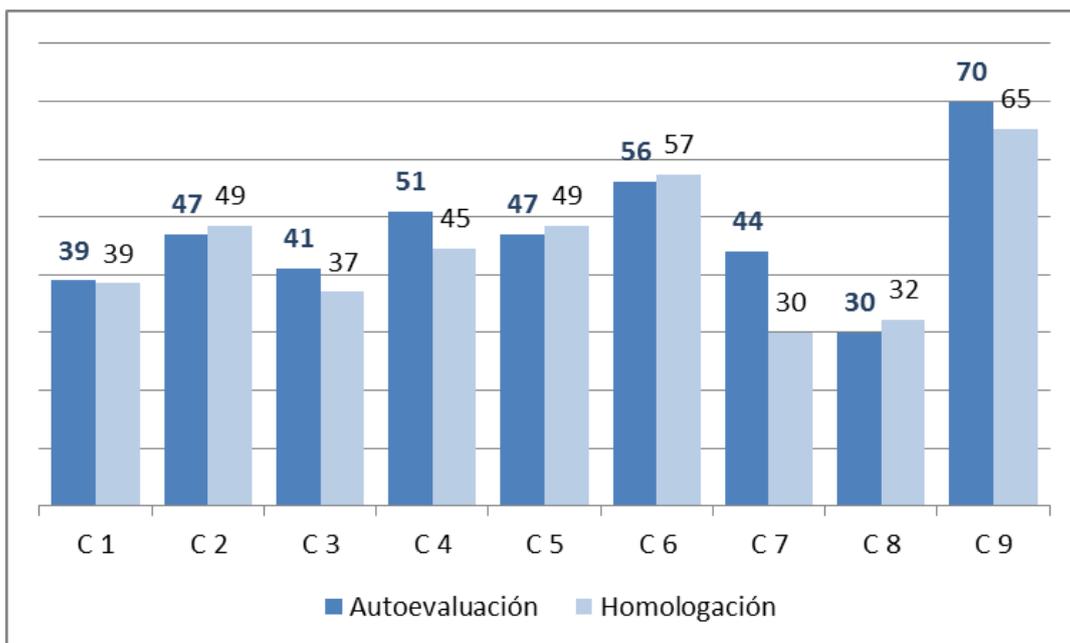
Homologación.

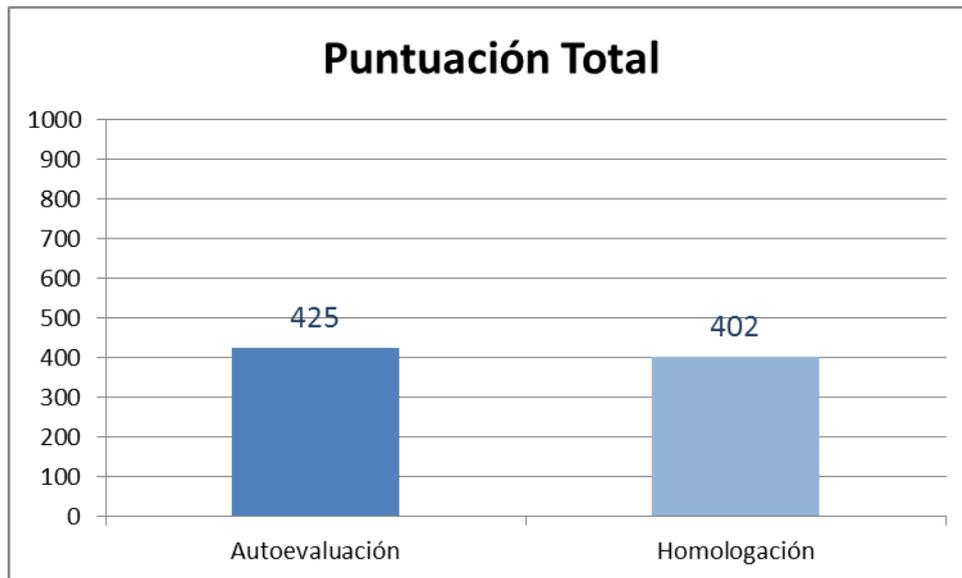
1.- Informe de Resultados del Cuestionario Perfil V. 6.0.

Homologación

	Puntos Máximo Modelo	Puntos Modelo Organización.	Porcentaje Modelo Organización.
Liderazgo	100	40	40%
Estrategia	100	49	49%
Personas	100	37	37%
Alianzas y Recursos	100	45	45%
Procesos, Productos y Servicios	100	49	49%
Resultados en los Clientes	150	57	38%
Resultados en las Personas	100	30	30%
Resultados en la Sociedad	100	32	32%
Resultados Clave	150	65	43%
Total	1000	402	40%

Gráfico comparativo de Resultados del Cuestionario Perfil V. 6.0.





Como se observa en la gráfica comparativa de la evaluación del Cuestionario Perfil V. 6.0., entre los resultados de autoevaluación y homologación la diferencia está en torno a 20 puntos que representa una variación del 2%.

Detallado por criterios se observa que los ajustes de puntuación no representan una diferencia significativa, salvo en el criterio 7 de resultados de las personas debido, especialmente, a los ajustes de puntuación en las preguntas del cuestionario relativa a la relevancia de los resultados y a las tendencias limitadas por los ciclos de medición disponibles. El primer aspecto incide, aunque en menor medida, en el criterio 9 de resultados claves.

ANEXO II: DOCUMENTACIÓN ADICIONAL

Imprimir e incluir, adjunto a este informe, documentación adicional relevante adicional que considere necesaria.

Relación de Archivos Adjuntos.

- Informe Resumen por Preguntas.
"reportEvidencias" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.
- Informe de Puntos Fuerte, Planes de Acción y Áreas de Mejora.
"reportPfuerteAmejoraPaccion" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.
- Informe de Resultados de Criterios.
"reportGraficaEvaluador" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.
- Informe de Autoevaluación.
"reportGraficaResumenCuestionario" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.

- Listado de evidencias.
- Informe de Autoevaluación.

INFORMACIÓN ADICIONAL

En la siguiente tabla se presenta el **cuadro del número de Puntos Fuertes (PF)** o aspecto destacados en la gestión (PF) y del número de **Áreas de Mejoras (AM)**, que se han **identificado en el proceso de autoevaluación**.

Criterios	Nº PF	Nº AM
Criterio 1. Liderazgo.	27	7
Criterio 2. Estrategias.	56	9
Criterio 3. Personas.	21	14
Criterio 4. Alianzas y Recursos.	21	18
Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios.	48	15
Criterio 6. Resultados en los Clientes.	11	7
Criterio 7. Resultados en las Personas.	11	8
Criterio 8. Resultados en la Sociedad.	27	7
Criterio 9. Resultados Claves.	24	9
Total	246	94

El equipo de autoevaluación ha realizado la priorización de **planes de mejora para 5 áreas de gestión** (Ver documento adjunto Informe del Proceso de Autoevaluación Perfil V6.0).

Ámbitos de gestión	Nº de Acciones Mejora
Plan de Liderazgo	3
Plan de Gobernanza.	6
Plan de Revisión y Mejora del sistema de información de los grupos de interés	3
Plan de Mejora de la Gestión de las Personas.	5
Plan de Mejora de la Gestión de los Recursos.	4
Total	21