



AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN  
DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN

## INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA DEL SERVICIO DE BIBLIOTECA

### DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

Elaborado por

Purificación Moscoso

Sonsoles Celestino

Miquel Pastor

Sara Junquera

## Índice

1. Introducción
  - 1.1. Identificación de la Biblioteca universitaria evaluada y de la convocatoria de evaluación
  - 1.2. Composición y nombramiento del CEE
  - 1.3. Programa de la visita, asistencia a las Audiencias e Incidencias
2. Valoración del proceso de evaluación interna
  - 2.2. Aspectos previos
  - 2.3. Aspectos de carácter general
    - 2.3. Sobre el proceso de elaboración del autoinforme
3. Valoración de los criterios
  - 3.1. Liderazgo
  - 3.2. Políticas y estrategias
  - 3.3. Gestión de personal
  - 3.4. Alianzas y recursos
  - 3.5. Procesos
  - 3.6. Resultados en los clientes
  - 3.7. Resultados en el personal
  - 3.8. Resultados en la sociedad
  - 3.9. Resultados clave
4. Valoración del proceso de evaluación externa

Anexo: Documentación adicional aportada y utilizada en la evaluación externa

## 1. INTRODUCCIÓN

---

### 1.1. Identificación de la Biblioteca universitaria evaluada y de la convocatoria de evaluación

El presente informe recoge las conclusiones del proceso de evaluación externa de la calidad del Servicio de Biblioteca de la Universidad de Valladolid. La evaluación externa tiene como finalidad última servir de soporte a la Institución, facilitando, aclarando y dinamizando el proceso interno de reflexión de la Biblioteca respecto a su realidad, para que pueda llegar a formular un conjunto de acciones de mejora viables y en el que todos sus miembros se sientan comprometidos.

El informe de evaluación externa se basa, por una parte, en el análisis de la documentación recibida, que consiste, fundamentalmente, en el informe de autoevaluación (en adelante IA), encuestas de opinión, estadísticas, reglamento, organigrama, relación de puestos de trabajo y documentación sobre procesos. El resultado de la visita y la reflexión interna del Comité de Evaluadores Externos (en adelante CEE) son los otros dos procesos en los que se fundamenta este informe de evaluación, que concluye con la propuesta de las pertinentes acciones de mejora.

### 1.2. Composición y nombramiento del CEE

Los miembros del CEE, designados por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), han sido los siguientes:

- Purificación Moscoso Castro, Catedrática de Universidad del área de Biblioteconomía y Documentación y Vicerrectora de Armonización Europea y Planificación de la Universidad de Alcalá. Ha actuado como presidenta en concepto de experta académica y ha realizado la función de Presidente del comité.
- Sonsoles Celestino, Directora de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla, que ha actuado como vocal en concepto de profesional experta relacionada con el servicio evaluado.
- Miquel Pastor, Director de la Biblioteca de la Universitat de les Illes Balears, que ha actuado como vocal en concepto de profesional experto relacionado con el servicio evaluado.
- Sara Junquera, técnico de evaluación de la Dirección de Programas de la ANECA, que ha actuado en calidad de observadora de la Agencia y como experta en metodología de evaluación

de la calidad.

La función de éste comité ha sido, por una parte, aportar juicios consensuados sobre la estructura, análisis y conclusiones del IA. Por otra, verificar y validar tales conclusiones a través de las correspondientes audiencias a todos los colectivos relacionados con el Servicio -personal y usuarios-, de la visita a las bibliotecas, así como de todos los medios proporcionados por el comité de evaluación interna.

El comité de evaluación externa considera que su composición se adecua a las necesidades y fines del proceso de evaluación, ya que ha permitido enfocar la evaluación externa desde ópticas complementarias. Ha hecho posible, igualmente, conjugar y contrastar la visión académica y la profesional externa a la misma, así como garantizar el buen hacer desde el punto de vista metodológico.

### **1.3. Programa de la visita, asistencia a las audiencias e incidencias**

Los miembros del CEE recibieron la comunicación de su nombramiento, junto con el informe de autoevaluación y los anexos pertinentes, con suficiente antelación respecto a las jornadas programadas para la visita a la biblioteca.

El programa de la visita se consensuó con la Coordinadora del proceso de evaluación, y consistió en lo siguiente:

#### **18 de octubre de 2004**

19:30 Recepción del Comité de Expertos Externos por parte de la Directora de la Biblioteca y la Técnica de Planificación Estratégica de la UVA

20.00 Reunión preparatoria del Comité de Expertos Externos

21.30 Cena

#### **19 de octubre 2004**

9.00 Reunión con el Comité de Autoevaluación

9:50 Reunión con el Equipo de Dirección de la Biblioteca

10:40 Reunión con PAS de las Bibliotecas de la UVA (Valladolid)

11:40 Reunión con PAS de las Bibliotecas de la UVA (Palencia, Soria, Segovia)

12.40 Café

13:00 Reunión con alumnos (primer, segundo y tercer ciclo) y alumnos de la universidad permanente

13.45 Reunión con Profesores, Directores de Centros, Otros

14.30 Comida con el Comité de Autoevaluación

16.30 Visita Instalaciones

19.15 Audiencia Pública

20.15 Informe preliminar oral al Comité de Autoevaluación

Las audiencias y las reuniones se celebraron en el Salón de actos de la Casa del Estudiante de la Universidad de Valladolid (C/ Real de Burgos s/n).

En la reunión con el CA, el CEE solicitó documentación adicional: RPT, organigrama, memorias de la biblioteca, etc., solicitud que volvió a efectuarse al finalizar el informe preliminar oral.

En el desarrollo del programa no ha habido incidencias reseñables. La información aportada por los colectivos entrevistados ha sido muy valiosa, si bien es preciso señalar que la participación en las audiencias con el PDI fue muy escasa, a pesar de los esfuerzos realizados por el Comité de autoevaluación (en adelante CA) por difundir el proceso. En concreto, el Vicerrector de Investigación envió una carta a todos los profesores instándoles a participar en la evaluación externa. En el caso de la audiencia con los estudiantes no hubo una adecuada difusión, lo que provocó la escasa participación de los mismos.

En líneas generales, los que acudieron a las audiencias sabían que el servicio de biblioteca se encontraba en proceso de evaluación. Con respecto al conocimiento del contenido del IA, éste varía según los distintos colectivos. Así, mientras la mayoría de los directores de bibliotecas entrevistados dijo conocerlo a grandes rasgos, una gran parte del personal apuntó que tan sólo tenía una vaga idea. Pese a su difusión a través de distintos medios (página web del servicio de bibliotecas, enlace con la de la Universidad y mensajes por correo electrónico a Decanos y Directores de Centro, entre otras acciones), los estudiantes entrevistados no lo habían leído. Y si bien se trata de una circunstancia que se repite con

frecuencia en los procesos de evaluación, el hecho de que la fase de difusión del autoinforme coincidiera con el periodo de verano (del 15 de julio al 20 de septiembre) pudo incidir negativamente a este respecto.

A grandes rasgos, las opiniones expresadas durante las audiencias coinciden con las formuladas en el autoinforme, aunque el CEE percibió sensaciones diferenciadas entre algunas afirmaciones y valoraciones del autoinforme y las manifestaciones expuestas por algunos de los asistentes a las audiencias.

En la selección de las personas para las audiencias no existen evidencias de que se hayan producido sesgos. Al CEE le hubiera gustado escuchar las opiniones de algún director de centro y departamento, por dos razones, fundamentalmente. Por una parte, en el CA no existe representación de éstos. Por otra, las bibliotecas mantienen una dependencia orgánica con la dirección del centro, lo que abunda en la idea de que sus consideraciones al respecto son de especial relevancia.

## 2. VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA

---

### 2.1. Aspectos previos

En primer lugar, el CEE desea señalar que la Universidad de Valladolid decidió iniciar el proceso de evaluación de su biblioteca sin que existiera convocatoria abierta por parte de ninguna de las agencias ni organismos evaluadores, autonómicos o nacionales. Firmó, para ello, un convenio con la ANECA.

Esto, en principio, y a juicio del CEE, no es un problema en esencia, siempre y cuando la unidad evaluada haga uso de una metodología homologada y contrastada respecto a los contenidos que deben valorarse, que se desarrollen las distintas fases del proceso: elaboración del informe interno, externo y final, y que disponga de los medios y mecanismos pertinentes que aseguren que los comités cuentan con la suficiente formación y apoyo. El amparo de una agencia y organismo evaluador, junto con el apoyo institucional de la propia universidad, garantiza todo ello.

A este respecto, el proceso de evaluación interna del servicio de biblioteca de la Universidad de Valladolid no se ha regido por una metodología y enfoque específicos. El CA ha empleado partes de dos metodologías distintas, sin realizar previamente un proceso, suficientemente riguroso, de análisis, integración y contraste de las mismas que hubiera dado lugar a una única metodología y guía. Así, decidió seguir las directrices de la *Guía para la Evaluación de Bibliotecas Universitarias* del Consejo de

Universidades (por lo que realizó las dos encuestas, interna y externa), pero no abordar sus distintos apartados. En este punto optó por el modelo del *Protocolo de Evaluación de Bibliotecas* de la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas. Ahora bien, estos criterios no se analizaron siguiendo el conjunto de subcriterios e indicadores que recoge dicho protocolo, sino que se valoraron atendiendo a unas "directrices" que no estaban suficientemente explícitas ni contrastadas.

En consecuencia, el *Protocolo* de la UCUA no se sigue de manera rigurosa. Por una parte, para cada una de las dos categorías de criterios, agentes facilitadores (Liderazgo, Política y Estrategia, Gestión de Personal, Alianzas y Recursos, y Procesos) y agentes resultados (personas, clientes, sociedad y resultados clave) no se tienen siempre en cuenta las directrices marcadas. Por otra, para cada subcriterio no siempre se identifican las evidencias en las que poder soportar las valoraciones.

Un ejemplo de la inconsistencia relatada es el caso de analizar como un único criterio los "Resultados en los clientes" y los "Resultados clave", criterios 6 y 9 respectivamente, por entender que coinciden en la valoración de aspectos muy parecidos. Sin embargo, el primero se refiere a "los logros que está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de sus clientes externos, entendiendo como tales los destinatarios de las actividades que realiza", mientras que el segundo se centra en "los logros que se están alcanzando en relación con los objetivos y metas del servicio". Se trata, por consiguiente, de criterios que miden logros diferentes, por lo que el CEE considera que deberían haberse analizado de forma independiente, tal y como estipula el *Protocolo de Evaluación de Bibliotecas* de la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas. Asimismo, en los Anexos no figura la matriz de excelencia ni la lista de indicadores que propone la UCUA.

Todo ello afecta al contenido del informe de evaluación interna, que a juicio del CEE no es suficientemente integral, analítico y crítico. En algunos casos, el análisis de los criterios es superficial y carece de la exhaustividad que rige el protocolo mencionado. Se exponen hechos que no se basan en evidencias ni se apoyan en datos concretos que sustenten las valoraciones. Esto hace que se traten en un mismo nivel e importancia lo que son valoraciones de opinión de aquellas basadas en evidencias. En ocasiones, se mezcla el análisis con lo que el CA considera una posible mejora, sin que se diferencie con claridad lo que es la constatación de un hecho de la idea o el plan que se tiene para corregir la debilidad.

Los procesos de evaluación consisten, en líneas generales, en describir la realidad de la unidad evaluada confrontándola con un modelo a fin de detectar en este análisis sus puntos fuertes, débiles y propuestas de mejora que permitan mejorar la calidad de la unidad evaluada. Las evidencias son los documentos, estudios o datos que describen una situación y a partir de los cuales se pueden realizar juicios de valor. Traducir el trabajo de análisis del Comité a la redacción del Informe de Autoevaluación es un trabajo arduo que no siempre se ve reflejado. Utilizar como base para el análisis el anexo propuesto por la UCUA

para facilitar la reflexión motiva que la redacción del informe se vea condicionada por la respuesta a preguntas. Es más común, en los informes de autoevaluación, realizar una descripción del criterio o apartado basándose en evidencias, para posteriormente realizar las valoraciones pertinentes. En este caso, la redacción mezcla descripción y valoración, lo que hace difícil al CEE detectar las evidencias en las que se basan los juicios de valor emitidos por el CA. Llevado a último extremo, esto supone que cualquier afirmación que se realice en el informe puede ser confirmada por el CEE a través de la consulta de la documentación, estudios o entrevista a un colectivo. En el informe de la biblioteca son escasas las referencias a estos documentos o datos que evidencien la descripción y/o valoración.

A continuación se exponen algunos ejemplos de afirmaciones sin apoyo en evidencias.

- “El Equipo de Dirección de Biblioteca (EDB) de la Universidad de Valladolid está formado por el Director de la Biblioteca Universitaria, los Jefes de las Unidades Técnicas y los Directores de las Bibliotecas Generales, Especializadas y de Campus” (p. 21 del IA).
- “La Biblioteca tiene definidos sus grupos de interés y el entorno en que se circunscriben (...) Sin embargo, no existe un documento que los nombre formalmente” (p. 26 del IA).
- “La Biblioteca se esfuerza en adecuar los recursos disponibles a las demandas de sus grupos de interés y tiene en cuenta sus necesidades a la hora de la incorporación de recursos... (p. 26).
- “Se puede afirmar que tanto los órganos de gobierno como el personal del servicio de biblioteca conocen los objetivos de la misma...” (p. 33 del IA).
- “Los grupos de interés reales son conocidos, aunque no estén explícitamente enumerados en un documento” (p. 34 del IA).
- “Los usuarios no tienen siempre bien definidas sus expectativas respecto al uso del servicio, lo que se traduce...” (p. 35 del IA).
- “Los diferentes miembros del personal de bibliotecas suelen asistir a congresos y foros...” (p. 49 del IA).
- Se cita como punto fuerte “el buen funcionamiento en la práctica del sistema de delegación” sin que en la descripción de este criterio aparezca referencia alguna a este aspecto.(p. 50 del IA).
- Otros puntos fuertes que se recogen, sin que se sustenten en evidencias son
  - “El personal de la Biblioteca universitaria conoce en su totalidad su organigrama y estructura” (p. 40 del IA).
  - “Se conocen los procesos clave de la Biblioteca en relación con la docencia e investigación de la Universidad... (p. 40 del IA).
  - El buen funcionamiento en la práctica del sistema de delegación para la toma de decisiones puede valorarse como testigo de la profesionalidad del personal (p. 50).

- “La biblioteca Universitaria dispone de estadísticas de uso” (p. 99 del IA).

Por otra parte, hubiera sido deseable que el IA recogiera una mayor aportación de datos cuantitativos, tablas y gráficos ilustrativos de la actividad y los resultados, así como análisis comparados de los datos e indicadores de la Universidad de Valladolid con los del conjunto de las bibliotecas universitarias españolas reflejadas en el Anuario Estadístico de REBIUN y con el conjunto de universidades de tamaños o características similares a Valladolid.

Como ausencia más significativa se destaca el análisis de los problemas de los campus periféricos, en concreto los de Segovia y Soria, que presenta graves deficiencias que apenas si se analizan en el IA.

Las propuestas de mejora simplemente se formulan, sin que exista indicación alguna sobre su prioridad, ejecución en el tiempo y responsable de la misma. Se trata, además, en algunos casos, de propuestas vagas, que no llegan a concretarse. A este respecto, en el informe preliminar oral, el CA explicó al CEE que su idea era convertir las propuestas de mejora en líneas estratégicas una vez que hubieran recibido el informe externo.

En cuanto a la fase de autoevaluación en sí, este CEE considera que ha sido participativo, con un importante grado de implicación de todo el personal de biblioteca. Según se puso de manifiesto en la audiencia con el CA, todos ellos lo consideran un proceso muy valioso, pues les ha permitido introducirse en el hábito de la evaluación. Uno de los aspectos más significativos es el grado de acuerdo con el que han trabajado. Entre los principales problemas con los que se han encontrado destacan los de índole terminológica, hecho que ha podido verse incrementado por el empleo de dos metodologías distintas que no han sido unificadas ni contrastadas previamente.

El trabajo realizado por el CA ha motivado que las grandes cuestiones que subyacen en el problema del servicio salgan a la luz y se recojan en el IA, aunque, como ya se ha argumentado, se hubiera necesitado un análisis más en profundidad que permitiera detectar las causas de los problemas y determinar cuál es la situación a la que se quiere llegar.

Por último, el CEE desea destacar el excelente trabajo que se ha realizado con las encuestas, que por su exhaustividad, y al contar con una muestra suficientemente significativa, las convierten en un elemento muy valioso e importante para el proceso.

## **2.2. Aspectos de carácter general**

Con respecto a los criterios de elección/nombramiento de los miembros del CA, el autoinforme explica el procedimiento para el colectivo del personal de la biblioteca, y en la audiencia se nos aclaró que la participación del resto de los colectivos ha sido voluntaria.

En cuanto a la composición del CA, el CEE considera que ésta presenta un cierto desequilibrio. La ausencia de cargos académicos (decanos, directores de centro y directores de departamento) excluye la perspectiva y visión de centros y departamentos, de gran importancia en un proceso de estas características. Su punto de vista es relevante, además, dada la necesidad de que el análisis de la realidad que recoge el IA lo asuman quienes tienen una responsabilidad directa sobre las bibliotecas. Asimismo, se considera escasa la representación de estudiantes y PDI. Cabe decir, sin embargo, que uno de los dos profesores fue durante seis años vicedecano responsable de la biblioteca de la Facultad de Filosofía y Letras.

El Comité de autoevaluación se organizó en grupos de trabajo que se reunían semanalmente. Cada grupo (formado por entre cuatro y cinco miembros) se encargó del análisis de un criterio, trabajo que posteriormente se debatía por el conjunto del CA, hasta llegar al acuerdo. El método elegido garantiza, por una parte, la deseada participación de todos los miembros y, por otra, el necesario grado de consenso.

En lo que respecta a los niveles de implicación institucional, se valora positivamente la implicación del equipo de gobierno en el proceso de autoevaluación, a través del Vicerrectorado de Investigación, que lo ha impulsado y apoyado en todo momento, así como la de la directora de la biblioteca. Se detecta, no obstante, una falta de implicación por parte de decanatos y direcciones de centro y departamento, que en parte podría estar relacionada con que no existe representación de éstos en el CA.

Hasta la fecha no está instituido ningún mecanismo entre equipo de gobierno y unidades evaluadas que recoja el compromiso institucional para acometer las acciones de mejora que deriven del proceso. No obstante, el Vicerrector aseguró al CEE el firme compromiso que existe por parte del equipo para impulsarlas y negociarlas. Su idea es estudiar la forma de llevarlo a cabo, una vez concluida la evaluación del servicio.

El CEE valora muy positivamente la actitud entusiasta, optimista y constructiva del CA, que espera que este proceso contribuya realmente a implantar las líneas de mejora que resulten del trabajo realizado. En su opinión, se ha tratado de una experiencia muy enriquecedora, que les ha ayudado a conocer las principales debilidades del servicio.

### 2.3. Sobre el proceso de elaboración del autoinforme

La difusión del IA ha sido suficientemente amplia, si bien el momento escogido para ello, del 15 de julio al 20 de septiembre, no se estima el más adecuado, pues se recomienda que no coincida con periodos de vacaciones. En la visita, el CEE constató que, a excepción de los directores de bibliotecas, el contenido del AI apenas era conocido, lo que, por otra parte, suele ser habitual en los procesos de evaluación. Por el contrario, sí se conocía el procedimiento de actuación, y se promovieron diversas acciones para fomentar el diálogo, pese a lo cual las sugerencias recibidas por parte de la comunidad universitaria han sido escasas, según se nos hizo saber.

El Servicio de biblioteca no cuenta con un procedimiento sistemático de recogida de datos ni una batería formalizada de indicadores que permita la evaluación continuada de los servicios que ofrece, a excepción de los que se recogen para el anuario de REBIUN y de los que proporciona de base el sistema integrado de gestión Innopac/Millennium, cuyo módulo generador de informes estadísticos no se ha explotado en su totalidad. Sin embargo, las dos encuestas realizadas (una de ámbito interno a todo el personal del servicio, que contestó el 70%, y otra de satisfacción a los usuarios, a la que respondieron más de 3900) constituyen una fuente de información valiosísima. En el momento de elaboración del autoinforme se había analizado el total de las primeras y una muestra del 25% de las segundas, que según nos explicó el responsable de las encuestas garantiza la fiabilidad de los datos que recoge el autoinforme.

### 3. VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS

---

#### 3.1. LIDERAZGO

##### 3.1.1. Aspectos globales del liderazgo

En este criterio el CEE valora la forma en la que los responsables desarrollan, estimulan, apoyan y fomentan una cultura de gestión de la calidad, demostrando que conocen a sus clientes y sus necesidades específicas.

La valoración global del CEE respecto al criterio liderazgo se fundamenta en las consideraciones que a continuación se exponen.

La primera de ellas está relacionada con la estructura excesivamente descentralizada de este sistema bibliotecario, que genera ciertas dificultades para llevar a cabo políticas de conjunto. La dispersión geográfica se une a una enraizada tradición de dependencia de las bibliotecas y su personal al centro en el que se ubican. Además, en la Universidad de Valladolid los centros gozan de gran protagonismo y peso. La identificación del personal con su puesto de trabajo, y no con la Institución y con la Biblioteca Universitaria como tal, provoca resistencias para seguir el modelo de biblioteca como unidad funcional que aparece en su Reglamento. La doble dependencia, funcional y orgánica, debilita tanto la visión de conjunto de la biblioteca como servicio general de la universidad como el liderazgo de la Dirección, que no tiene competencias asignadas en materia de personal y que no gestiona de forma centralizada un presupuesto único para la Biblioteca de la Universidad. Todo ello dificulta la planificación del servicio con una visión de conjunto, distribuyendo tareas, presupuesto y personal, en función de unos objetivos comunes.

La segunda consideración tiene que ver con la indefinición de un verdadero equipo de dirección de la biblioteca, pues tal y como se recoge en el IA y corroboraron los directores de biblioteca que acudieron a la audiencia, no existe ningún tipo de formalización de este órgano. Según ellos, la primera vez que se les convoca como equipo de dirección es con motivo de la audiencia de la fase de evaluación externa, en la que apuntaron que en la realidad ellos no participan de la dirección del servicio. Señalaron, también, que no existen procedimientos fijados para que se lleven a cabo reuniones periódicas.

En el Reglamento de la Biblioteca se definen como órganos colegiados La Junta Técnica, *órgano de apoyo y asesoramiento de la Dirección para asuntos de carácter técnico* y las Unidades Técnicas, *encargadas de la coordinación, unificación y supervisión de los elementos básicos de funcionamiento de*

*las distintas bibliotecas.* A juicio del CEE, la Directora de la Biblioteca, los directores y responsables de las bibliotecas de centro y campus, junto con los Jefes de las Unidades Técnicas deben ser los que formen parte de la Junta Técnica ya que ambos colectivos tienen definidas funciones de carácter técnico y así se fundirían en uno solo. Por otro lado, se debería constituir formalmente el Equipo de Dirección de la Biblioteca, órgano asesor y de apoyo de la Dirección de la Biblioteca que debería estar formado, a juicio del CEE, por la Subdirección de la Biblioteca, puesto que no existe en R.P.T., y 2 o tres personas más de entre los directores de bibliotecas o unidades. A juicio del CEE, la composición de lo que el autoinforme recoge como equipo de dirección se adecua más a lo que sería una junta técnica, y, según se desprende IA, así como de las audiencias, ni siquiera en este sentido se encontraría consolidada. El aspecto más crítico está relacionado con las dificultades que encuentra el personal para trabajar en equipo, lo que sin duda está motivado por la ausencia de mecanismos formales que fijen y determinen reuniones periódicas, y de un sistema formal de comunicación en el interior de todo el servicio.

En resumen, tras el análisis del autoinforme y la visita realizada, el CEE percibe como una de las mayores debilidades del servicio evaluado la inexistencia de un equipo de dirección del servicio, así como la dualidad de funciones de la Junta Técnica y Unidades Técnicas.

La falta de una planificación estratégica, definida y consensuada entre los distintos colectivos de la comunidad universitaria debilita también la función y el liderazgo de la Dirección. Asimismo, la ejecución de una política bibliotecaria unitaria que responda a los intereses globales de la Universidad se ve perjudicada por la intervención de los directores de centro en decisiones de índole técnica, tales como, por ejemplo, la política de expurgo, las reglas de préstamo o el libre acceso a los fondos. El personal de las bibliotecas es consciente de este hecho que, según el resultado de las encuestas se valora negativamente por casi la mitad de la plantilla. Sin embargo, no todos los directores que asistieron a la audiencia están en desacuerdo con este modelo, aunque sí todos reconocieron que “depende de cómo sean los directores de centro”. En algunos casos los bibliotecarios se encuentran muy apoyados por éstos.

En la audiencia con los directores de bibliotecas se puso de manifiesto la necesidad de una formación específica en tareas de dirección, gestión y fomento del liderazgo, pues se les exige “la misma oposición para dirigir que para acometer tareas de carácter técnico”.

En cuanto al proceso de evaluación, los directores entrevistados son, en general, escépticos con respecto al apoyo que el equipo de gobierno va a prestar para llevar a cabo las propuestas de mejora. Algunos se manifestaron especialmente críticos.

No existe un proceso formalizado de autoevaluación del liderazgo, y aunque la biblioteca carece de imagen corporativa propia aceptan como suya la de la Universidad. No obstante, consideran necesario desarrollar una imagen corporativa del servicio, pues potenciaría la cohesión del mismo.

Los directores de las bibliotecas entrevistados sostienen que contribuyen a fomentar la participación del personal, así como a satisfacer sus expectativas profesionales. Según ellos, existe un diálogo fluido entre la dirección y el personal a su cargo, si bien algunos consideran que falla la comunicación y el diálogo en el nivel jerárquico superior. Por su parte, una mayoría del personal entrevistado estima que existen barreras jerárquicas, que no se encuentran suficientemente motivados y que la comunicación es deficitaria, sobre todo en lo que respecta a los colectivos de laborales y administrativos, que ni siquiera están incluidos en el *mailing* del servicio.

### **3.1.2. El Equipo de Dirección de la Biblioteca (EDB) desarrolla la misión, visión y actúa como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia**

Las evidencias recogidas en el informe interno, constatadas durante la visita, denotan una decidida apuesta de la dirección del servicio por desarrollar una gestión de calidad basada en los valores de excelencia que, sin embargo, se ve ralentizada por las consideraciones que se han expuesto en el punto anterior.

A juicio del CEE, existe un evidente compromiso de la dirección con la gestión estratégica y la calidad del servicio, que está inmerso en una dinámica de trabajo centrada en la mejora de los procesos y servicios. Hasta la fecha se han llevado a cabo acciones importantes en este sentido, relacionadas con la creación y puesta en marcha, a comienzos de 1999, de los servicios centrales de la Biblioteca y dirigidas a centralizar diversos procesos técnicos, a normalizar la gran mayoría de los mismos y a consolidar un presupuesto único para la suscripción de las publicaciones periódicas. Resulta especialmente atractiva la "*Propuesta de reorganización y nueva estructura de la Biblioteca de la UVA*", a la que el CEE tuvo acceso a ella como parte de la documentación adicional que solicitó.

Merece también una valoración muy positiva por parte de este comité la paulatina tendencia a hacer de las bibliotecas centros de libre acceso, así como las mejoras realizadas en los edificios del campus de Valladolid (salas de lectura), y especialmente en la biblioteca de los Campus de Palencia, la Yutera, y en las bibliotecas temáticas de Valladolid.

Por otra parte, la constitución de grupos de trabajo internos para mejorar la calidad y la introducción en el Plan de formación de cursos específicos relacionados con la gestión de calidad son también exponentes

del compromiso referido. Estos curso, sin embargo, se consideran insuficientes por más de la mitad del personal que trabaja en las bibliotecas.

En esta clara dinámica de mejora, el proceso de evaluación debería constituirse en punto de inflexión para un nuevo impulso, como así lo manifestó el CA.

La mayor parte de los directores de bibliotecas apoyan y asumen las acciones de mejora. Cabe señalar, no obstante, que el CEE tuvo noticia de las dificultades que a veces surgen para llevarlas a cabo, precisamente por la falta de una dirección con competencias plenas sobre el conjunto de las bibliotecas.

La percepción de los directores entrevistados es que no existe una política bibliotecaria dirigida al conjunto del servicio: falta planificación estratégica y la estructura no se modifica con la agilidad suficiente para adaptarse a las circunstancias. En lo que respecta a la gestión de sus propias bibliotecas, consideran que no hay objetivos formales ni tiempo para planificar, dado el volumen de trabajo que deben realizar diariamente. No existe plan de actuación a corto y medio plazo para cada biblioteca. A la luz de los resultados obtenidos hasta la fecha y según reflejan las encuestas y recoge el IA, sería de enorme interés contar con un espacio común, una Intranet para la Biblioteca, que sirviera de vínculo entre las distintas unidades bibliotecarias y de canal de comunicación entre las mismas.

La relación entre las bibliotecas y los responsables docentes se traduce, fundamentalmente, en una colaboración centrada en la bibliografía recomendada, que, sin embargo, no se concreta en un programa o línea de actuación específica. A fin de mejorar el servicio y potenciar la relación entre bibliotecas y docentes., podría resultar conveniente desarrollar un plan de evaluación de la bibliografía recomendada desde el punto de vista de su uso, dificultades para adquirirla, etc. Y a partir de ahí definir una política general para toda la universidad.

### **3.1.3. El EDB se implica personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la Biblioteca**

La organización y estructura del servicio no es favorable a procesos de eficacia y calidad. No existe un equipo de dirección formalizado y con unas responsabilidades definidas y lo que podría ser una junta técnica no funciona como tal. Asimismo, la dispersión geográfica no se compensa con una política bibliotecaria que considere las distintas bibliotecas como parte de un único sistema, fomentando el máximo aprovechamiento de los recursos y las relaciones entre ellas.

Como ya se ha expuesto en el apartado anterior, el Plan de Formación incluye cursos relacionados con técnicas y gestión de la calidad. Sin embargo, una gran parte del personal los considera insuficientes. El EDB estimula la participación del personal en los planes de formación, que se organizan para favorecer la asistencia del personal. El CEE aprecia como debilidad que el personal de las bibliotecas no pueda participar del Plan de formación general de la Universidad, sino sólo de los cursos específicos para biblioteca. En opinión del personal entrevistado sería necesario modificar esta regla, ya que les sería muy útil poder asistir a determinados cursos, especialmente los relacionados con informática y gestión.

Según se desprende del análisis del autoinforme y de las audiencias, apenas se dan las circunstancias para que se facilite la discusión de propuestas, la crítica y el intercambio entre grupos de trabajo y mejora, dada la escasa vertebración del servicio. No hay definición de áreas de resultados clave ni están definidos objetivos de gestión ni indicadores de rendimiento.

En general, existe diálogo personalizado entre los directores y el personal, que conoce las tareas que tiene que desarrollar. La solución a los problemas es básicamente reactiva y no fruto de una reflexión y planificación previas que se avancen a ellos, ya que la dinámica de trabajo no genera el clima apropiado. Tanto los directores como el personal entrevistado coincidieron en ambos extremos.

#### **3.1.4. El EDB tiene en cuenta la opinión de grupos de interés y se involucra en la satisfacción de sus expectativas**

La preocupación por satisfacer las expectativas de usuarios internos y externos no se traduce en procedimientos sistemáticos de contacto con clientes y proveedores, en procesos formalizados para identificar grupos de interés y conocer su opinión, en mecanismos instituidos para conocer la opinión de los grupos de interés, ni en una evaluación periódica de relaciones con el entorno e incorporación de resultados a la planificación. La relación entre recursos y necesidades de información tampoco es objeto de evaluación sistemática.

No existen mecanismos formales de comunicación con los usuarios, excepción hecha de las Comisiones de Bibliotecas. Estas se reúnen muy esporádicamente y no tienen poder ejecutivo, por lo que no resultan demasiado eficaces. Así, se desprende del autoinforme y las audiencias que desde la aprobación de los nuevos estatutos el papel de la comisión general de biblioteca ha quedado difuminado, sin estar claros sus objetivos, su composición y el alcance de sus decisiones. El CEE considera que la consolidación de este organismo permitiría convertirlo en lugar de encuentro al máximo nivel entre la biblioteca y los diversos grupos de interés de la comunidad universitaria y podría funcionar como foro de discusión y toma

de decisiones para sintonizar los servicios y prestaciones que ofrece la biblioteca con las necesidades de los usuarios.

Por otra parte, el servicio carece de un Programa de Formación de Usuarios, con cursos adaptados a las distintas categorías existentes, que ofrecería ocasiones múltiples de contacto con estudiantes, docentes e investigadores para conocer sus necesidades y que éstos conociesen a fondo las oportunidades que les ofrece la Biblioteca. Tras la visita y a partir del IA, el CEE estima que pudiera existir un desconocimiento generalizado por parte de los estudiantes respecto al apoyo que puede dar la biblioteca en las actividades de aprendizaje, que motiva una infrautilización tanto de las prestaciones del sistema integrado de gestión como de los servicios, lo que, sin duda, guarda relación directa con la falta de un programa de formación de usuarios. Respecto al PDI, el CEE no ha podido recoger evidencias a este respecto.

### **3.1.5. El EDB motiva, apoya y reconoce el desempeño de las personas de la Biblioteca.**

En cuanto a la motivación, apoyo y reconocimiento del personal, el CEE constató como especialmente grave la percepción que tienen los directores de bibliotecas entrevistados con respecto a su consideración dentro de la Universidad. Sienten que el equipo de gobierno apenas si reconoce la labor que desempeñan, y que, dentro de la política universitaria, tienen mucha menos consideración que otros colectivos. En su opinión, la institución no reconoce, motiva ni apoya debidamente el trabajo que llevan a cabo.

Con respecto al personal, en la audiencia señalaron que se sienten reconocidos por sus superiores, pero no por el resto de la comunidad universitaria. La percepción del personal puede deberse a que no existe un Plan de evaluación del desempeño de funciones dentro del marco de Evaluación de la Universidad. Esto, por otra parte, es común en el ámbito de las Administraciones Públicas, que en general no contemplan los resultados de logros.

Asimismo, la falta de un Plan de promoción y reconocimiento del personal con objetivos claros, así como de un plan de valoración del trabajo personal no contribuye a satisfacer las expectativas del personal en el trabajo, y la política de personal no genera un clima de trabajo adecuado. En este sentido, el CEE percibió como un grave problema la total desconexión entre el colectivo de laborales y funcionarios, así como la sensación de exclusión de los administrativos, como también se desprende del análisis del IA.

Por otra parte, directores y personal coincidieron en señalar que no existe una dinámica de trabajo en equipo ni colaboración entre las distintas bibliotecas, que funcionan a modo de compartimentos estancos en la gran mayoría de los procesos y servicios que llevan a cabo.

### 3.1.6. Identificación de puntos fuertes, puntos débiles y propuestas de mejora.

CRITERIO 1 : LIDERAZGO			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los directores y responsables de los servicios bibliotecarios actúan como líderes y asumen este papel en los ámbitos universitarios pertinentes.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Biblioteca tiene establecidas unas <i>Líneas Principales de Actuación</i>.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se crean Comisiones con el fin de abordar nuevos procesos. Todo el personal del servicio bibliotecario puede, sin ser miembro de ellas, proponer las sugerencias que considere oportunas.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Biblioteca asume propuestas de innovación de procesos.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en actividades relacionadas con el sistema de gestión de calidad.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El Plan de formación contiene apartados específicos de técnicas de gestión de calidad.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los grupos de interés de la Biblioteca están identificados y se conocen sus perfiles. Los de la biblioteca del Centro de Documentación Europea están además documentados.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal bibliotecario desarrolla su labor con interés, cualificación y esfuerzo.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Otros Puntos Fuertes (según CEE)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Biblioteca cuenta con apoyo institucional tanto del Equipo de Gobierno como de la Universidad en su conjunto</li> <li>La Biblioteca mantiene buenas relaciones y alianzas dentro de la Comunidad Autónoma (BUCLE) y fuera de ella (REBIUN)</li> <li>Los procesos de mejora establecidos, especialmente en lo que se refiere a normalización</li> <li>Los grupos de trabajo o comisiones que lideran el cambio de determinados procesos y servicios</li> <li>La visión de la necesidad del cambio por parte de la dirección.</li> <li>La dirección conoce las debilidades del sistema bibliotecario y mantiene una actitud crítica, requisito necesario para llevar a cabo las reformas necesarias.</li> </ul>			
	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia	

CRITERIO 1 : LIDERAZGO						
Puntos Débiles (según Autoinforme):		Sí	No			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las competencias que la dirección del Centro pudiera ejercer en la gestión de la biblioteca no están definidas, lo que provoca cierta descoordinación entre el Equipo Académico y la dirección de la Biblioteca</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta una coordinación formal entre los responsables de bibliotecas, al no existir reuniones establecidas entre los miembros del EDB.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay comunicación efectiva entre el EDB y el resto del personal bibliotecario.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Biblioteca no dispone de documentos de planificación estratégica y operativa.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasa colaboración con otras unidades administrativas.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay un método eficaz para evaluar resultados del sistema de gestión de procesos.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se realizan evaluaciones periódicas de la pertinencia de recursos docentes y de investigación</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se dispone de un sistema de evaluación periódica de la actividad de la plantilla ni de reconocimiento del trabajo.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades de formación del personal bibliotecario no son suficientes.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>Otros Puntos Débiles (según CEE):</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>El servicio de biblioteca carece de un verdadero equipo de dirección.</li> <li>Los miembros del actual EDB no se sienten integrados en el mismo</li> <li>La Universidad no forma a los directores de bibliotecas en tareas de dirección.</li> <li>El servicio carece de un Programa de Formación de Usuarios.</li> <li>La percepción de los directores y el personal de bibliotecas respecto a su consideración dentro de la Institución es muy negativa.</li> <li>El servicio de biblioteca no tiene presupuesto único, excepto el destinado a la suscripción a publicaciones periódicas.</li> <li>La dirección del servicio carece de competencias plenas en materia de gestión de presupuesto y personal.</li> <li>Los directores y el personal de las bibliotecas no participan en la definición de objetivos, lo que genera dificultades para implicar la cultura de objetivos al conjunto de la Biblioteca.</li> <li>El servicio carece de un plan de comunicación que defina mecanismos y canales de comunicación eficaces</li> <li>No existen mecanismos formales que expliciten el compromiso del equipo de gobierno para llevar a cabo las propuestas de mejora resultado del proceso de evaluación del servicio.</li> <li>Los mecanismos y procedimientos para detectar necesidades de los usuarios son insuficientes.</li> <li>Las acciones orientadas a motivar, apoyar y reconocer el desempeño del personal del servicio no son suficientes.</li> <li>El plan de promoción no cubre las expectativas del personal.</li> <li>Existe un conflicto entre el personal funcionario y el laboral.</li> <li>La efectividad y eficacia del Liderazgo no se evalúa.</li> <li>Falta de imagen corporativa de la Biblioteca de la Universidad.</li> </ul>						
Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones
	Sí	No	Alta	Media	Baja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir y unificar las competencias de la dirección del Centro en relación con la Biblioteca.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

CRITERIO 1 : LIDERAZGO						
• Mejorar la efectividad del procedimiento de comunicación entre la dirección y el resto del personal bibliotecario.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Formalizar Reuniones periódicas entre Directores y Responsables de bibliotecas con la finalidad de hacer más participativa la toma de decisiones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Ofrecer la información en una Intranet de ámbito bibliotecario.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Fomentar la coordinación con el resto de unidades administrativas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Desarrollar documentos de planificación estratégica y planificación operativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Evaluar el funcionamiento de los Servicios que ofrece cada biblioteca.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Planificar el reconocimiento del trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Crear una imagen corporativa como imagen de marca en las relaciones internas y externas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Ampliar las actividades de formación para el personal bibliotecario.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Implantar un programa de formación de usuarios que logre optimizar el aprovechamiento de los recursos ofrecidos por la Biblioteca (especialmente los electrónicos).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Propuestas de Mejora (según CEE)	Priorización			Observaciones		
	Alta	Media	Baja			
• Constituir un Equipo de dirección de la biblioteca, que refuerce la dirección de la misma	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Instituir como Junta técnica de la biblioteca lo que el IA recoge como Equipo de Dirección, definiendo claramente sus funciones y modificando su composición para hacerla más eficaz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Elaborar unas líneas estratégicas de la Biblioteca, con objetivos anuales y plurianuales, calendario, mecanismos de seguimiento y responsables.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Diseñar una Intranet para la Biblioteca	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Articular estrategias que refuercen la visión de conjunto y permitan superar la primacía de la consideración de centro.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Fomentar la autoestima de los bibliotecarios y el personal de las bibliotecas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Diseñar un plan de promoción del servicio centrado en potenciar la función de las bibliotecas y su personal dentro de la comunidad universitaria.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Idear fórmulas de trabajo en equipo a fin de que todos los miembros del servicio se sientan plenamente integrados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Elaborar un Plan de Comunicación para mejorar la comunicación en todos los sentidos, abarcando los diferentes niveles jerárquicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

CRITERIO 1 : LIDERAZGO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un Plan de actuación del Equipo de dirección y la Junta técnica que subsane las deficiencias detectadas en el servicio.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consensuar el Plan de Mejora definitivo con el Equipo de gobierno, mediante un contrato programa que comprometa al Equipo de gobierno en el desarrollo de las mejoras.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un calendario anual de reuniones con los diferentes grupos de interés para identificar necesidades.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un Plan de evaluación del desempeño, en el marco de las acciones de la Política de Personal de la Universidad de Valladolid</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear mecanismos para la evaluación sistemática del liderazgo.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar con el fin de lograr que todos los directores de bibliotecas se sientan plenamente integrados.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la relación entre bibliotecas y docentes, mediante una comisión de biblioteca con objetivos y competencias claros</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear la imagen corporativa de la Biblioteca, que la identifique dentro y fuera de la Universidad, siguiendo las líneas de la Imagen corporativa de la Universidad</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan de difusión de los servicios de la Biblioteca que potencie su imagen y dé publicidad a sus servicios</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar mecanismos formales de comunicación con los usuarios</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 3.2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

#### 3.2.1. Aspectos globales de la política y estrategia

Este criterio valora la forma en que la biblioteca formula, despliega y revisa su misión y visión, mediante una estrategia centrada en todos los grupos de interés. Valora, asimismo, cómo la biblioteca convierte dicha misión y visión en planes de actuación.

Según esto, el CEE ha constatado que el servicio de biblioteca de la Universidad de Valladolid no cuenta con políticas y estrategias formalmente instituidas ni con procedimientos sistemáticos para la identificación y evaluación de necesidades de los diversos grupos de interés. La Universidad de Valladolid no tiene Plan estratégico, y el Servicio de biblioteca carece de uno propio. Ahora bien, aunque no existe un documento global en el cual esté desarrollado el plan estratégico de la Biblioteca de la UVA (visión, misión, metas, objetivos, etc.) existe un documento, *Principales líneas de actuación de la Biblioteca*, en el que se establecen los aspectos más importantes en los que se debe incidir para mejorar los servicios de

la Biblioteca. Es necesario, pues, trabajar en la planificación estratégica haciendo partícipes a todos los implicados, personal y usuarios.

Los planes de mejora no son la consecuencia de un análisis de resultados y logros obtenidos, ya que la biblioteca no hace uso de procedimientos ni mecanismos de evaluación periódica. No existen, tampoco, procedimientos sistemáticos de recogida y análisis de datos, ni un plan formal de comunicación. A este respecto, el CEE considera necesario mejorar los canales de comunicación, así como adecuar y evaluar los planes en este sentido. Todas las cuestiones relacionadas con la comunicación constituyen una clara debilidad de la unidad evaluada, valoración que coincide con el análisis llevado a cabo en el proceso de autoevaluación.

La carencia de un plan estratégico y de una política consensuada entre los diversos grupos de interés y la biblioteca genera dificultades a la hora de ejecutar las mejoras propuestas por la biblioteca, ya que, en ocasiones, no gozan del acuerdo necesario.

Ahora bien, a pesar de lo anteriormente expuesto, cabe remarcar, por una parte, que las iniciativas llevadas a cabo hasta el momento evidencian un claro interés por parte de la dirección de la biblioteca por implantar planes de mejora y actualizar las líneas de actuación definidas en el año 2000. Por otra, la existencia real de una planificación de objetivos a corto y medio plazo, centrados, fundamentalmente, en los procesos.

### **3.2.2. Necesidades y expectativas de los grupos de interés como fundamento de la política y estrategia.**

Al no existir un plan estratégico, tampoco está documentada la política y estrategia a seguir a corto y medio plazo para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Biblioteca. Las líneas de actuación formuladas en el año 2000 se corresponden más con una declaración de principios que con unas líneas estratégicas propiamente dichas, en la medida en que no existen objetivos operacionales anuales, ni calendario para cada uno de ellos, así como mecanismos de medición de resultados y responsables. Asimismo, la inexistencia de un modelo claro de biblioteca universitaria, consensuado por la comunidad universitaria, impide una declaración de objetivos comunes y constituye un impedimento para la planificación estratégica.

Con respecto a los grupos de interés, cabe decir que, a excepción del Centro de documentación europea, no existe un documento que los recoja explícitamente. Además, hasta la fecha, no se han llevado a cabo estudios sobre el mercado potencial de la biblioteca. El desconocimiento de estos grupos de interés

potenciales impide a la biblioteca articular estrategias dirigidas a identificar las necesidades de información de este tipo de usuarios, a fin de mejorar su proyección social y ámbito de influencia.

El CEE valora positivamente el plan de desarrollo del fondo documental electrónico basado en el seguimiento que realiza el Grupo de trabajo de Decanos y Directores de Centro. Este plan, sin embargo, carece de procedimientos para evaluar la pertinencia de los recursos adquiridos.

Los directores y el personal de las bibliotecas que acudieron a las audiencias coinciden en destacar que no existe un modelo definido de biblioteca. Creen, además, que la comunidad universitaria desconoce los objetivos y líneas de actuación del servicio pues, en cierta manera, para ellos también son desconocidos. El CEE también percibió este desconocimiento entre los otros colectivos entrevistados.

El servicio de biblioteca no realiza formación de usuarios de un modo sistemático, lo que se traduce en una infrautilización de los servicios, especialmente entre el colectivo de estudiantes, a tenor de la ignorancia que manifestaron los entrevistados respecto a las prestaciones y ayuda que podían obtener de las bibliotecas.

Si bien existen Comisiones de Biblioteca formadas por representantes de todos los grupos y éstas podrían resultar eficaces para la mejora de la organización, éstas no tienen un reconocimiento institucional claro y el EDB encuentra dificultades para reunirlos y atraer su atención sobre los problemas más acuciantes de la biblioteca.

### **3.2.3. Política y estrategia se sustentan en la información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, la investigación, el aprendizaje y la creatividad.**

En líneas generales, como ya se ha mencionado, la política de la biblioteca se centra en satisfacer las necesidades docentes e investigadoras de la comunidad universitaria, información que obtienen a partir de los documentos e informes que resultan de dichas actividades: planes de estudio, programas de las asignaturas, memorias de los departamentos. Sin embargo, como se constata en el IA, se trata de un procedimiento no exento de dificultades, en la medida en que no siempre reflejan de un modo sistemático y actualizado dichas necesidades, no están normalizados, la información se encuentra dispersa, etc.

El CEE valora positivamente el documento *Datos estadísticos de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid*, que, a juicio del CEE debería difundirse entre toda la comunidad universitaria, pues constituye una fuente de información relevante para conocer el uso real de la biblioteca. Se valora también positivamente la difusión a través de la página Web de los datos de uso que se obtienen a través del sistema integrado, si bien se estima necesario aprovechar las prestaciones de este sistema para obtener información concreta sobre las diferentes unidades del servicio.

La biblioteca no hace uso de técnicas de *benchmarking* ni lleva a cabo estudios de medición de indicadores sobre el rendimiento de la actividad investigadora, docente y de aprendizaje.

A partir de los instrumentos a su alcance para recoger información cuantitativa de su actividad, la biblioteca debería definir una batería de indicadores que midieran los procesos clave que desarrolla y el nivel de consecución de los objetivos planteados en estos procesos clave. Teniendo en cuenta estos indicadores, una vez planteados los objetivos estratégicos, podría construirse un cuadro de mando integral que permitiera controlar de forma sistemática los avances hacia su consecución y pautar de forma proactiva las acciones de mejora necesarias así como corregir posibles desviaciones.

### **3.2.4. La política y la estrategia se documentan, se revisan y se actualizan.**

No existen procedimientos sistemáticos y documentados sobre las políticas y estrategias del servicio de biblioteca de la Universidad de Valladolid, por lo que el CEE no puede valorar, basándose en evidencias documentadas, si los principios de calidad y excelencia fundamentan los modelos y programas de la biblioteca. En la situación actual no se puede hablar de revisión periódica de enfoque y despliegue de políticas y estrategias, de evidencias de mejora a partir de revisiones anteriores, ni tampoco valorar la adecuación de la periodicidad y métodos de revisión.

El resultado de las audiencias con el personal del servicio constatan que, en general, éste desconoce el modelo de biblioteca que debe desarrollar. Los directores estiman que no existe un modelo de servicio de bibliotecas.

Ahora bien, como ya se ha argumentado, la trayectoria de la biblioteca en los últimos años denota una dinámica de mejora y apuesta por la calidad, que ha motivado el deseo de iniciar un proceso de evaluación que les ayude a identificar fortalezas, debilidades y propuestas de mejora, a fin de desarrollarlas. Es clara, también, la tendencia hacia la configuración de un modelo de centralización de procesos y descentralización de servicios. El CEE percibió, sin embargo, que los usuarios no están suficientemente implicados en la mejora de la biblioteca.

### 3.2.5. Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.

El CEE no ha encontrado evidencias de que los objetivos y procesos clave que debe desarrollar el servicio en relación con la docencia y la investigación estén documentalmente identificados, de forma que puedan ser objeto de revisión y mejora sistemática.

No existe plan de seguimiento y evaluación de las acciones de mejora.

### 3.2.5. Comunicación e implantación de la política y estrategia.

Sin ánimo de ser reiterativos, a juicio del CEE la comunicación es una de las mayores debilidades del servicio evaluado, que aparece claramente evidenciado en la encuesta de personal. Esta situación afecta a cada uno de los aspectos que se valoran en el proceso de evaluación externa.

No existen planes de comunicación diseñados *ex profeso*, y según el personal y directores entrevistados, los canales de comunicación no son adecuados. En este caso, además, esta situación se agrava por la inexistencia de políticas y estrategias documentadas. Todo ello motiva que los grupos de interés, en general, desconozcan los proyectos de futuro.

### 3.2.6. Identificación de puntos fuertes, puntos débiles y propuestas de mejora.

CRITERIO 2 : POLÍTICA Y ESTRATEGIA		
	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia

CRITERIO 2 : POLÍTICA Y ESTRATEGIA							
Puntos Fuertes (según Autoinforme)			Sí	No			
<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal de la Biblioteca universitaria conoce en su totalidad su organigrama y estructura.</li> </ul>		No procede	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se conocen los procesos clave de la Biblioteca en relación con la docencia e investigación en la Universidad, a pesar de la inexistencia de un documento de planificación estratégica.</li> </ul>		No procede	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se dispone de bastantes datos, fruto de las estadísticas internas y de las memorias anuales.</li> </ul>		Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se da prioridad a la atención al usuario.</li> </ul>		No procede	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>Otros Puntos Fuertes (según CEE)</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de políticas y estrategias en determinados procesos clave: implantación del sistema INNOPAC/MILLENIUM</li> <li>Desarrollo de propuestas de mejora que afectan a toda la Biblioteca: concentración de recursos y proyectos de bibliotecas de campus</li> <li>Existencia de un Reglamento para la Biblioteca, Carta de Servicios y Normativas para diferentes servicios</li> <li>Recogida sistemática de datos estadísticos que facilitarán la aplicación de indicadores de rendimiento</li> <li>Adecuada estrategia de integración de tecnologías para la gestión y acceso a la información</li> </ul>							
Puntos Débiles (según Autoinforme):		Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia				
			Sí	No			
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un documento de planificación de política y estrategia.</li> </ul>		Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay poca flexibilidad en la obtención de datos desde los diferentes puntos del sistema, debido a la falta de implementación del módulo de informes del sistema de gestión integrada del servicio.</li> </ul>		Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>La plantilla percibe como puntos débiles la limitación presupuestaria y la descentralización de recursos humanos en excesivo número de puntos de servicio.</li> </ul>		Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>Otros Puntos Débiles (según CEE):</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un modelo definido formalmente de biblioteca universitaria</li> <li>La Biblioteca no tiene desarrollada su política y estrategia.</li> <li>Los programas de acción no son fruto de un proceso participativo.</li> <li>No existen mecanismos formales y sistemáticos centrados en la identificación de puntos fuertes, áreas de mejora y procesos claves.</li> <li>El tratamiento de quejas no se traduce en medidas correctoras de forma sistemática, ni en la integración de la política y estrategia.</li> <li>No se realizan sistemáticamente encuestas de satisfacción de usuarios.</li> <li>No existe un Plan de Comunicación de la Biblioteca.</li> <li>No existe un despliegue de gestión por procesos</li> </ul>							
Propuestas de Mejora (según Autoinforme):		Pertinencia		Priorización			Observaciones
		Sí	No	Alta	Media	Baja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un plan estratégico con cauces de revisión y actualización periódicos tendente a la consecución de una mayor unificación de procesos e integración de centros y servicios.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

CRITERIO 2 : POLÍTICA Y ESTRATEGIA							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de canales adecuados que potencien la comunicación interna y externa y permitan la difusión de la política y estrategia.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematización de la toma de datos de nuestro sistema, con la implantación del módulo "Informes", con vistas a poder formular indicadores de rendimiento del servicio suficientes e interpretarlos de forma efectiva a favor de la mejora.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Medición del impacto de la Biblioteca en las metas y resultados educativos que se propone la Universidad.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revalorización de la Comisión de Biblioteca con el fin de que dinamice la política y estrategia específicas y sirva de vínculo entre el servicio de bibliotecas e instancias superiores dentro de la Universidad.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo del desarrollo de un plan de mejora de la Gerencia en lo relativo a la política de personal y recursos humanos, considerando la realidad de descentralización que tenemos, y sin olvidar la calidad de los servicios.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de un plan de racionalización y unificación de los servicios en el marco de la política del Vicerrectorado de investigación.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
				<b>Priorización</b>			<b>Observaciones</b>
<b>Propuestas de Mejora (según CEE)</b>				<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un modelo de biblioteca universitaria, estructurado de acuerdo a la centralización de procesos y descentralización de servicios.</li> </ul>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Articular estrategias que refuercen la visión de conjunto y permitan superar la primacía de la consideración de centro y campus a favor de una política bibliotecaria que responda a los intereses generales de la Universidad.</li> </ul>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar un nuevo modelo de presupuesto centralizado que contemple las especificidades estructurales del servicio.</li> </ul>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotar al equipo de dirección de la Biblioteca de elementos estructurales que le permitan desarrollar sus funciones: dependencia funcional y orgánica del personal de la Biblioteca y gestión centralizada de un único presupuesto para la Biblioteca.</li> </ul>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar la política y estrategia del servicio de biblioteca en el marco de la política y estrategia de la Universidad de Valladolid.</li> </ul>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las líneas estratégicas del servicio, impulsando la participación de los distintos colectivos, arbitrando una política formal al respecto.</li> </ul>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un Plan de Comunicación de la Biblioteca que contemple los mecanismos de participación de los distintos grupos de interés, incluida la propia plantilla, con objeto de</li> </ul>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

CRITERIO 2 : POLÍTICA Y ESTRATEGIA				
incorporar sus propuestas en el diseño y actualización de la política y estrategia de la Biblioteca.				
• Sistematizar una gestión orientada a procesos clave claramente identificados .	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Instituir mecanismos y procedimientos formales y sistemáticos de recogida de datos.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Reforzar y sistematizar los procesos de autoevaluación y evaluación, con el fin de incorporar el análisis a la planificación y gestión de la biblioteca.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Reexaminar la composición y el funcionamiento de las comisiones de bibliotecas, ideando estrategias dirigidas a concienciar a los distintos colectivos de la importancia de implicarse y participar en la política bibliotecaria en todos sus aspectos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Potenciar la relación entre la biblioteca y el personal docente e investigador, mediante la implantación, análisis y evaluación de un Plan de Bibliografía Recomendada, diseño de cursos especializados de formación de usuarios, envío de novedades en fondos y servicios a través del correo electrónico, etc.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Activar y potenciar las Comisiones de Bibliotecas de Centro y crearlas donde no existan.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 3.3. GESTIÓN DEL PERSONAL

#### 3.3.1. Comentarios sobre el criterio

En este criterio se valora la forma en la que la organización aprovecha todo el potencial de las personas que la componen. Y, a este respecto y de forma general, el CEE estima que el servicio de biblioteca no lo aprovecha, por las razones que a continuación se exponen.

La dispersión geográfica de los distintos centros de la Universidad de Valladolid impide alcanzar buenos niveles de servicio en todas las bibliotecas. Así, aunque los recursos humanos del servicio de bibliotecas en su conjunto pudieran resultar suficientes en relación a las diferentes variables (nº de usuarios, volumen de la colección, espacios, etc.) la estructura de *campus* y centros alejados entre sí y la rigidez que impone la doble dependencia dificulta enormemente lograr el equilibrio adecuado en este aspecto.

Con respecto a la dotación de personal, es preciso señalar que la dispersión geográfica de los distintos campus de la Universidad de Valladolid, dificulta alcanzar buenos niveles de servicio en todas las bibliotecas. Con todo, del análisis de la RPT resulta evidente, en primer lugar la necesidad de aumentar los recursos humanos existentes, teniendo en cuenta diferentes variables (Usuarios, volumen de la

colección, espacios, estructura, etc.) y, en segundo lugar, el desequilibrio de la plantilla respecto a funcionarios pertenecientes a la Escala de Facultativos y los que pertenecen a la de Ayudantes.

### **3.3.1. La gestión del personal es objeto de planificación y mejora**

Si bien existe un órgano directivo de carácter estrictamente bibliotecario, La Comisión General de la Biblioteca, ésta no se menciona en el nuevo marco normativo de la Universidad, donde apenas se menciona el Servicio de Bibliotecas. La Directora de la Biblioteca, el órgano directivo de carácter unipersonal de la Biblioteca, necesita apoyarse en una o dos Subdirecciones que coordinen las dos grandes áreas en las que se divide la Biblioteca: recursos y servicios.

La Universidad de Valladolid no impulsa la implicación directa de la biblioteca en la política y estrategia de la Universidad y de hecho la Biblioteca no participa en órganos extrabibliotecarios con competencias en materia de personal.

Al no existir un Programa de Recursos Humanos, la gestión de personal no hay evidencias de que se haga de acuerdo con una planificación. Aunque no hay una definición clara y adecuada de relaciones, responsabilidades y dependencias funcionales, funciones encomendadas y cauces de comunicación internos, el personal conoce, por estar así concebido desde siempre el servicio, sus responsabilidades y funciones encomendadas.

No hay evidencia de que exista un documento claro de responsabilidades legales y éticas del personal, por lo que el CEE recomienda, basándose en los principios de deontología profesional del ámbito de las bibliotecas, elaborarlo y darlo a conocer a todo el personal bibliotecario y a los usuarios. Esto es especialmente importante para garantizar la privacidad de los usuarios en lo que respecta al acceso a la información, documentos solicitados en préstamos, etc.

El CEE considera necesario sistematizar procedimientos de valoración y ayuda al personal para mejorar los resultados globales de la biblioteca, así como formalizar la evaluación del rendimiento. Es igualmente importante fomentar un sistema de comunicación multidireccional, mejorando los canales y haciendo participe a todo el personal, a fin de lograr su máxima implicación. En la medida de lo posible, sería deseable encontrar la manera de desarrollar un plan de incentivos y reconocimiento del personal que aliente a los que pudieran caer en la desmotivación por una política de promoción interna que no cubre todas sus expectativas.

El personal conoce las funciones asignadas, si bien no se tiene evidencia de documento alguno en el que

éstas se expliciten. Es significativo el hecho de que, según la encuesta, el personal desconozca los objetivos y las líneas de actuación del servicio.

Este Comité valora el proceso de transformación del personal de régimen laboral iniciado en el año 2003. A juicio del CA, la coexistencia de personal laboral y funcionario, con ámbitos de negociación y relaciones laborales diferenciados, no favorece la gestión de la biblioteca desde una perspectiva global, y dificulta la comunicación interna, lo que se corroboró en las audiencias llevadas a cabo.

### **3.3.2. La experiencia y las capacidades del personal se potencian y adaptan a las necesidades de la Biblioteca.**

El instrumento fundamental del que dispone la biblioteca para potenciar y adaptar la capacidad del personal a las necesidades de la biblioteca es el Plan de Formación de la universidad, en el que participa la biblioteca y recoge, como ya se ha mencionado, cursos sobre técnicas y gestión de calidad. Ahora bien, este plan no se evalúa atendiendo al aprendizaje individual ni a la repercusión en el puesto y en la biblioteca.

No existe identificación sistemática de deficiencias formativas en el personal.

La actualización periódica de las capacidades profesionales se realiza a través del Plan de Formación del PAS, en el que se incluyen cursos específicos para el personal de la Biblioteca. Es necesario que este personal tenga también acceso a los cursos de carácter general que oferta la Universidad y que pueden ser de su interés, cosa que ahora no ocurre. A estos cursos siempre hay que añadir la formación de carácter específico que desarrolla la propia biblioteca cuando hay que actualizar conocimientos o implantar procesos nuevos. El CEE valora positivamente la iniciativa "formación de formadores", pese al descontento que ha suscitado entre el personal, así como la iniciativa de formación específica para la promoción, y comparte la idea del CA de consolidarla y hacerla extensiva a la promoción interna de todas las categorías.

La Biblioteca debe implicarse aún más en los procesos de selección y promoción del personal y en promover cursos de formación para la promoción interna de todo el personal y no solo de los laborales.

El IA no alude a cursos de formación para el reciclaje de los profesionales y algunos directores se quejaron de la necesidad de recurrir para ello a la autoformación. Ésta no provoca quejas cuando el personal recurre a la misma por propia motivación.

La amplia oferta de cursos no presenciales debería paliar el problema de la dispersión geográfica de la Biblioteca, que así podría llevar la formación al personal que trabaja fuera de Valladolid.

Según las opiniones del personal que asistió a las audiencias no se fomenta el trabajo en equipo mediante el desarrollo de las aptitudes personales necesarias para la mejora y formación de ambientes de trabajo cooperativos.

### **3.3.3. Los objetivos del personal y el desempeño de sus funciones se acuerdan y se revisan continuamente.**

A juicio del CEE, el servicio evaluado presenta carencias significativas en lo que respecta a este subcriterio. Así, carece de una planificación y gestión de personal basada en la evaluación de procedimientos, objetivos y resultados obtenidos. Todo ello imposibilita valorar el trabajo individual y conjunto del personal a fin de articular acciones para mejorar los resultados. No es posible, tampoco, conciliar los objetivos individuales y de las unidades con los de la biblioteca en su conjunto.

Falta una política global en la Universidad de valoración del desempeño funcional del personal,. No hay evidencias de la participación del personal en la definición de los objetivos de la Biblioteca ni en los objetivos de su puesto de trabajo, si los hubiera.

La Universidad no cuenta con un plan de incentivos, y, según el resultado de las encuestas y las opiniones de los entrevistados, el personal no se siente suficientemente reconocido por la comunidad universitaria, si bien una mayoría se implica en las acciones de mejora, pese, a que, según ellos, la Institución no incentiva lo suficiente a este respecto. No existen procedimientos sistemáticos para analizar las capacidades individuales.

Como ya se ha expuesto, el servicio evaluado no funciona como sistema, atendiendo a una política y modelo definidos para el conjunto. Ello dificulta que se concilien los objetivos individuales y de las unidades con los de la Biblioteca.

Los perfiles de puestos de trabajo están definidos, pero no existe una revisión periódica, lo que impide a la biblioteca actualizarlos de acuerdo con los cambios y necesidades que van surgiendo.

### **3.3.4. Se promueve la implicación y participación de todo el personal en la mejora continua, se reconoce el desempeño y se le faculta para tomar decisiones**

La Universidad tiene instituidos mecanismos de participación del personal para la mejora, y apoya la formación del personal en gestión de calidad, si bien, a juicio del personal de la biblioteca, ésta resulta insuficiente. El CEE insiste en la valoración negativa que le merece negar al personal de la biblioteca su participación en el Plan de formación general de la Universidad.

No existe un reconocimiento del personal por actividades de mejora continua.

No existen evidencias de que se evalúe la eficacia del personal, aunque de las audiencias y visitas realizadas por el CEE puede desprenderse que se faculta al personal para tomar decisiones mediante delegación.

### 3.3.5. Se promueve un diálogo multidireccional eficaz entre el personal, se promueve la satisfacción en el desempeño de sus funciones

A juicio del CEE, una de las mayores debilidades del servicio evaluado se refiere a los problemas de comunicación que se identifican en diferentes ámbitos. Así, como se recoge en el IA y se comprueba en las audiencias, la comunicación interna adolece de la falta de fluidez y multidireccionalidad necesarias.

Hasta la fecha, no se han puesto en marcha procedimientos sistemáticos para la identificación de carencias y necesidades de información, centrados, además, en la evaluación del grado de comunicación.

No se tienen evidencias de la existencia de cauces de recepción, análisis e incorporación de quejas, sugerencias y reclamaciones del personal.

### 3.3.6. Valoración de puntos fuertes, débiles y propuestas de mejora.

CRITERIO 1 : GESTIÓN DEL PERSONAL			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una Comisión de Biblioteca en la que están representados todos los grupos laborales, y Comisiones de Biblioteca de Centro, con capacidad, en ambos tipos, para emitir informes fundamentados en materia de personal.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se dispone de muchos datos en el servicio de Bibliotecas para analizar las necesidades de personal de forma objetiva: número de usuarios</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>CRITERIO 1 : GESTIÓN DEL PERSONAL</b>			
potenciales, número de usuarios reales, servicios que se prestan, etc.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>La existencia de directores de biblioteca en los centros permite una cercanía que facilita la resolución rápida de la gestión de personal.</li> </ul>	No procede	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen procesos formativos, en el Plan de Formación de la UVA, para todas las categorías profesionales que componen el personal de la Biblioteca.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se favorece la participación en los cursos mediante su repetición, adaptación de horarios, etc.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se celebró un curso de formación específico para la promoción interna del personal laboral del Grupo IV-A a Grupo III.</li> </ul>	No procede	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El buen funcionamiento en la práctica del sistema de delegación para la toma de decisiones puede valorarse como testigo de la profesionalidad del personal.</li> </ul>	No Procede	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay listas de distribución de información: la de Técnicos Bibliotecarios y la de Oficiales de Biblioteca.</li> </ul>	No procede	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se celebran reuniones con los diferentes colectivos del personal del servicio.</li> </ul>	No procede	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Otros Puntos Fuertes (según CEE)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Dirección de la Biblioteca la ejerce personal técnico profesional</li> <li>El personal está cualificado y capacitado de acuerdo con las distintas categorías profesionales a las que pertenece</li> <li>Existe una Comisión de Biblioteca que puede considerarse un organismo de participación en la planificación en materia de personal</li> <li>Existe un Plan de Formación del PAS de la UVA</li> </ul>			
<b>Puntos Débiles (según Autoinforme):</b>	<b>Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)</b>	<b>Pertinencia</b>	
		<b>Sí</b>	<b>No</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No está constituido un Equipo de Dirección de la Biblioteca (EDB)</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta unificación de criterios en la gestión de personal por no estar bien definidas las competencias de los directores de las bibliotecas de centro y campus.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se evalúan las actividades formativas.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Son necesarias más facilidades para la asistencia a los cursos externos.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay indicadores sobre las necesidades de personal.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen dos colectivos, laboral y funcionario, dentro de un mismo servicio.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los perfiles profesionales deberían estar más tipificados, con un enfoque no exclusivo a los concursos de traslados.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El Plan de Formación es percibido por el personal como escaso y poco adecuado.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay una lista de distribución de todos los colectivos que trabajan en la biblioteca, ni foros de debate virtuales o presenciales. Los administrativos</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CRITERIO 1 : GESTIÓN DEL PERSONAL						
no tienen una lista de distribución electrónica.						
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay reuniones de todos los colectivos que trabajan en la Biblioteca para temas de carácter general.</li> </ul>	Procede		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoyo institucional para proyectos de mejora.</li> </ul>	Procede		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>Otros Puntos Débiles (según CEE):</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un Plan de Comunicación de la Biblioteca</li> <li>No existe un documento expreso de delegación de funciones.</li> <li>No se realizan de forma sistemática encuesta de satisfacción al personal.</li> <li>La política de promoción no satisface las expectativas del personal de las bibliotecas.</li> <li>No existe un Plan de evaluación del desempeño, ni valoración formal del trabajo individual, en el marco de las acciones de la Política de Personal de la Universidad de Valladolid.</li> <li>La dispersión geográfica de los distintos centros de la Universidad de Valladolid impide alcanzar buenos niveles de servicio en todas las bibliotecas</li> <li>Falta una explicitación compartida de los valores de la biblioteca y la institución.</li> <li></li> </ul>						
Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones
	Sí	No	Alta	Media	Baja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un Equipo de Dirección formado por la directora de la Biblioteca Universitaria, los directores de las Bibliotecas de centro, temáticas y de campus, y los Jefes de unidades técnicas.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se trata de un equipo de dirección demasiado numeroso
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Junta Técnica debe definir los indicadores de los recursos humanos de la Biblioteca.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El Equipo de Dirección tiene que planificar, de acuerdo con los indicadores definidos, el número, competencias, responsabilidades, formación y promoción del personal, emitiendo las propuestas necesarias.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una Comisión de seguimiento de la evaluación dentro del Equipo de Dirección.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Delimitar formalmente las competencias, funciones, responsabilidades, etc., en un manual de funciones.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar de la Institución el apoyo y los incentivos necesarios para los proyectos de mejora.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unificar en un mismo régimen laboral a todo el personal.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar y difundir un plan concreto y más práctico, adecuado a las necesidades de formación de las diferentes categorías profesionales, abierto a la participación de todo el personal a través de la intranet y dotado de un sistema de recogida de necesidades.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

CRITERIO 1 : GESTIÓN DEL PERSONAL							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar cursos de formación específicos para la promoción interna de todas las categorías profesionales del personal destinado en bibliotecas.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la autoformación, la formación en línea y la utilización de medios avanzados, como la videoconferencia.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar un sistema de comunicación de cursos externos, a través de una intranet.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalizar los cauces de diálogo y participación entre todo el personal implicado en la mejora de la Biblioteca.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el sistema de flujos de comunicación: por línea descendente (reuniones, correo electrónico...), horizontales entre las distintas bibliotecas ( a través de las reuniones con el Equipo de Dirección), ascendente (entrevistas, encuestas de opinión...), con otros servicios y órganos de representación de los funcionarios (Junta de Personal) y de los laborales (Comité de Empresa).</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar una lista, manteniendo las existentes, que comunique a todos los colectivos que trabajan en las bibliotecas.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una intranet y utilizarla como sistema integrado de información.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				<b>Priorización</b>			<b>Observaciones</b>
<b>Propuestas de Mejora (según CEE)</b>				<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar de un Plan de Comunicación</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar un sistema de comunicación multidireccional, mejorando los canales y haciendo participe a todo el personal, a fin de lograr su máxima implicación.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en la documentación de procesos la delegación de funciones, y adjudicar los procesos a un propietario concreto.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equilibrar la comunicación apoyada en canales formales o nuevas tecnologías con el contacto personal.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar la gestión de las competencias del personal y su relación con las líneas estratégicas y los planes de las unidades.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituir procedimientos de evaluación del rendimiento del personal.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en marcha un plan de incentivos y reconocimiento del personal que aliente a los que pudieran caer en la desmotivación por una política de promoción interna que</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>CRITERIO 1 : GESTIÓN DEL PERSONAL</b>				
no cubre todas sus expectativas.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar de forma sistemática encuestas de satisfacción al personal.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un Plan de evaluación del desempeño, en el marco de las acciones de la Política de Personal de la Universidad de Valladolid.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbitrar políticas para subsanar los problemas derivados de la dispersión geográfica. Atender especialmente los problemas del <i>Campus</i> de Soria.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar la jerarquía de valores y el marco de principios legales y explicitar, en consonancia, las responsabilidades legales y éticas del personal, difundiéndolas entre el mismo y los usuarios.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>				

### **3.4. ALIANZAS Y RECURSOS.**

#### **3.4.1. Comentarios globales sobre el criterio**

En este criterio el CEE valora la forma en la que la organización gestiona de forma eficaz y eficiente los recursos de los que dispone.

##### **3.4.1. Gestión de las alianzas**

El CEE valora muy positivamente la intensa actividad que la biblioteca desempeña dentro de REBIUN y de BUCLE, las relaciones que mantiene con otras bibliotecas, así como su participación en las distintas redes temáticas, (DOCUMAT, MECANO y c17, entre otras) todo ello por iniciativa de la biblioteca. Se valora también de manera positiva, la colaboración de la Biblioteca con instituciones y empresas privadas, que, en ocasiones, reportan beneficios económicos para la Biblioteca. Sin embargo, a juicio de este Comité las relaciones con organizaciones profesionales o empresariales del entorno no se basan en un plan centrado en medir la satisfacción de los proveedores, captar clientes, etc. El CEE valora también positivamente la atención a usuarios externos que pueden así aprovechar los recursos que les ofrece la Biblioteca.

Las alianzas generan beneficio económico para la biblioteca, que cuenta con apoyo administrativo para establecer relaciones.

La población no universitaria puede acceder a los servicios que ofrece la biblioteca.

##### **3.4.2. Gestión de los recursos económicos y financieros, instalaciones, equipos y materiales**

La Biblioteca no cuenta con un Plan de Financiación, ya que carece de un presupuesto gestionado de manera centralizada, siendo múltiples las fuentes de financiación de la Biblioteca. El CEE no tiene evidencias de que exista el compromiso de la Universidad de destinar un porcentaje fijo del presupuesto total de la Universidad a este fin.

Sí cuenta la Biblioteca con una partida presupuestaria destinada a la adquisición de las publicaciones periódicas y a los gastos corrientes de los Servicios Centrales y Bibliotecas Generales. El presupuesto destinado a publicaciones periódicas, especialmente las publicaciones electrónicas, es insuficiente y así lo ponen de manifiesto tanto el personal como los usuarios de la Biblioteca. Los primeros valoran, sin

embargo, el esfuerzo realizado por la Universidad en los últimos años para incrementar esta cantidad. Esta partida presupuestaria es la única que se gestiona directamente desde la Biblioteca esto impide realizar una planificación presupuestaria de acuerdo con los objetivos marcados. Los objetivos se adaptan al presupuesto de que se dispone que no está consolidado.

El CEE aconseja consensuar entre la comunidad universitaria el presupuesto de la Biblioteca, así como tratar de acercarse a las recomendaciones internacionales que lo fijan en un 5% del total del presupuesto de la Universidad. La Biblioteca debe ser la responsable de la ejecución y rendición de cuentas y contar con equipos humanos que permitan un eficaz seguimiento del presupuesto.

La asignación presupuestaria se revisa anualmente, pero al no estar gestionada por la Biblioteca sino solo en parte, la capacidad de influencia de la misma es muy pequeña. No existe política de adquisiciones.

Los estudiantes se quejan de la falta de la bibliografía básica recomendada, ya que, a su juicio, es necesario ampliar el número de ejemplares y mejorar la política de préstamos. A este respecto, además de las inversiones que realizan los centros en su Biblioteca, también los Departamentos y otras unidades administrativas compran libros pero éstos en muchos casos no están disponibles para el resto de la comunidad universitaria fuera de ese Departamento o unidad administrativa.

En el presupuesto de la UVA se reflejan anualmente las tarifas del servicio de bibliotecas.

### **3.4.3. Gestión de edificios, equipos y materiales**

El servicio de biblioteca ha realizado una tarea de adaptación de edificios, equipos y materiales que el CEE valora muy positivamente, especialmente lo que se refiere a la progresiva acomodación de los espacios para posibilitar el libre acceso a los fondos. A este respecto, el CEE recomienda que se siga trabajando en esta línea. En el caso del depósito de la biblioteca de la Facultad de Letras, este comité estima que, sin un gran esfuerzo, sería posible permitir el acceso a los estudiantes, lo que mejoraría sustancialmente la calidad del servicio prestado así como la percepción de los estudiantes, que fueron especialmente críticos con las dificultades que encuentran cuando la biblioteca no es de libre acceso.

Los directores y personal de las bibliotecas mostraron ante el comité su malestar porque no participan en la planificación de espacios y, cuando se les consulta, sus opiniones no se tienen en cuenta.

La visita a las bibliotecas del campus de Valladolid causó una grata sensación al comité, tanto por el espacio como por las instalaciones, que son funcionales y adecuadas, y parecen estar adecuadas a las necesidades de usuarios discapacitados.

En las audiencias se apreció satisfacción con las nuevas instalaciones del campus de la Yutera en Palencia, y malestar por la situación de las bibliotecas del campus de Soria.

La adquisición de fondos en el ámbito de la docencia se centra, fundamentalmente, en los materiales que recogen las bibliografías recomendadas, y se hace, en la mayoría de los casos, por iniciativa de los bibliotecarios. No existe un Plan de Bibliografía Recomendada y cobertura de lagunas básicas, que impulse las relaciones entre docentes y bibliotecas y que evalúe el uso de los títulos recomendados.

Los estudiantes sugieren mejorar la política de adquisiciones de manuales y textos recomendados, así como la política de circulación. A su juicio, es preciso ampliar el número de ejemplares de manuales y textos recomendados, así como el tiempo de préstamo. Esto último se encuentra en íntima relación con la adquisición de más ejemplares de la bibliografía recomendada. También han trasladado al CEE la necesidad de aumentar el número de puestos de ordenadores en las bibliotecas, pues aunque desde cualquier punto de la universidad pueden acceder al sistema de la biblioteca, necesitan más ordenadores para trabajar en la propia biblioteca. El CEE evidenció esta carencia durante la visita, así como la de espacios destinados al trabajo en grupo. Este tipo de recursos serán aun más necesarios con el modelo europeo de educación superior, por lo que debería planificarse su dotación en los próximos años

Para los estudiantes sería también deseable que la colección se enriqueciera con un mayor número de materiales no librarios: audiovisuales, etc., a fin de fomentar el uso de la biblioteca como centro de recursos para el aprendizaje. En esta línea proponen que las bibliotecas lleven a cabo actividades culturales.

El servicio de biblioteca no tiene instituida una política de selección de obras de referencia, manuales, materiales especiales y descartes. Las bibliotecas funcionan como compartimentos estancos más en relación con su centro que con el conjunto del sistema. En ocasiones, la dirección de los centros llega a intervenir en aspectos de índole técnica, como el descarte, por ejemplo. El CEE no tiene evidencia de que existan criterios documentados para el nivel de tamaño de la colección. Tampoco de procedimientos para identificar áreas temáticas descompensadas.

El servicio de biblioteca ha iniciado una política de optimización de recursos de infraestructura y locales mediante la creación de bibliotecas de área (enseñanzas técnicas, ciencias de la salud) y campus, como el de la Yutera, que el CEE juzga muy adecuada y necesaria, por lo que recomienda que se extienda al resto de las disciplinas.

La Universidad de Valladolid, como se recoge en el autoinforme, no dispone de un Plan de emergencias general, si bien el Servicio de prevención de riesgos laborales ha llevado a cabo acciones específicas en determinados centros.

#### 3.4.4. Gestión de la tecnología

La integración de servicios informáticos, biblioteca y recursos educativos se encuentra en una fase muy incipiente, en la que, por el momento, se centra en facilitar el acceso, a través del OPAC, a materiales didácticos de texto completo que se recomiendan en la bibliografía. El trabajo en esta línea augura buenas perspectivas de cara al cambio de modelo educativo que deriva de la construcción del Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Se necesita un mayor impulso de la biblioteca en la provisión de materiales educativos a fin de mejorar los resultados de aprendizaje.

En lo que respecta a los recursos tecnológicos, en primer, lugar, el cambio al sistema INNOPAC/MILLENIUM exige mejorar aún más el parque informático ya que el sistema de gestión exige ordenadores mucho más potentes que los que se necesitaban con el sistema anterior y ello redundará en las prestaciones tanto a usuarios como a los propios bibliotecarios. El Autoinforme refleja esta necesidad que se corroboró en las audiencias. En segundo lugar, es necesario, como se recoge en los puntos anteriores, ampliar la dotación de puestos informáticos en las bibliotecas. Por otra parte, la dispersión geográfica de sus *campus* impide concretar las mejoras necesarias para cubrir las necesidades informativas del conjunto de los usuarios de esta Universidad. Cabe decir, a este respecto, que una apuesta decidida por dar prioridad al acceso a recursos electrónicos constituye una excelente solución al problema de la dispersión, al tiempo que contribuye a mejorar la cobertura de las necesidades informativas, especialmente en el ámbito de la investigación. En este sentido, el CEE valora positivamente el fondo de revistas electrónicas y bases de datos, si bien se estima necesario ampliar progresivamente el número de suscripciones.

El CEE considera prioritario formar a los usuarios en el uso del OPAC y acceso a recursos electrónicos, pues se ha detectado un desconocimiento de las prestaciones que incide negativamente en el aprovechamiento de la biblioteca.

El CEE quiere resaltar el impulso que se ha dado en la integración de las tecnologías para la gestión de la Biblioteca y el acceso a los recursos de información. La valoración que los usuarios y el personal de la Biblioteca hace del sistema Innopac/Millennium es muy alta. Se debe continuar implementando los módulos de este sistema, no sólo el Gestor de Informes sino otros productos que los investigadores han valorado como necesarios, especialmente el metabuscador (MAP) de Innopac.

Se valora también de manera positiva la dedicación específica de personal informático para la Biblioteca, pero se aconseja la necesidad de plantear un crecimiento paulatino de estos recursos humanos. La Biblioteca debe contar con un Plan Tecnológico que evalúe necesidades y planifique mejoras en infraestructura de equipos y programas.

La Biblioteca debe estar presente en los planes de adecuación al EEES y para ello necesita adecuar recursos e instalaciones y formar a su personal de manera que se capacite para ofertar servicios de apoyo al aprendizaje y la docencia en el marco del espacio europeo.

### 3.4.5. Gestión de la información y el conocimiento

Aunque la Biblioteca cuenta con diferentes canales de información formales (Comisiones de Biblioteca y Junta Técnica) e informales (reuniones), en líneas generales, los canales de comunicación resultan inadecuados y/o insuficientes, a raíz del descontento que se detectó a este respecto en las audiencias. La recomendación del CEE de elaborar un Plan de comunicación mejoraría sustancialmente la gestión de la información.

El CEE estima también necesario implementar un Plan de promoción de la biblioteca, a fin de mejorar su incidencia en la vida universitaria. Para ello el CEE considera importante que la Biblioteca cuente con una imagen corporativa propia que la identifique como unidad y que desarrolle un verdadero plan de promoción y comunicación con sus usuarios para que estos conozcan y valoren los servicios que se les ofrecen. . MIQUEL, *opino que con lo que hay queda bien* estaría bien que contaras aquí lo que les dijiste de la imagen , etc.

Las memorias de actividades se publican, pero resultan insuficientes para que la comunidad universitaria conozca y reconozca la función que está desarrollando el servicio. Deberían completarse con una memoria económica y difundirse ampliamente de forma resumida entre el personal y los cargos de la comunidad universitaria

### 3.4.6. Valoración de puntos fuertes, débiles y propuestas de mejora.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento habitual de convenios de colaboración con instituciones ajenas, públicas y privadas, tanto en materia de carácter general, como en materia</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS</b>			
bibliotecaria. Cuenta con el apoyo institucional para la participación activa en los grupos de trabajo y redes de los que forma parte.			
• Presencia de la Biblioteca en la sociedad mediante su apertura a usuarios externos.	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Existencia de patrocinadores en los ingresos extraordinarios.	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aportación financiera de los centros de un 30% de su presupuesto global.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Material inventariado. Mobiliario y el equipamiento de nueva adquisición ante la apertura de nuevos centros.		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Buen equipamiento informático en general.	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Apoyo específico del CTI al Servicio de Bibliotecas. Sistemas de seguridad permanentes para salvaguarda de datos.	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Implantación de los diferentes módulos del sistema de gestión atendiendo a la planificación prevista.	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Puesta en marcha de un Grupo de Trabajo para el desarrollo de una política de expurgo.	No procede	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Acceso a un buen número de recursos electrónicos de calidad. Esfuerzo por potenciar la información electrónica a través de nuevas herramientas de gestión de la información.	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Acceso a la información reglamentado. Actual proceso de actualización de la página web, en la que cada biblioteca de centro incorpora su propia información.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Memorias de actividades y actas de comisiones de consulta pública.	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Otros Puntos Fuertes (según CEE)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la tecnología.</li> </ul>			
<b>Puntos Débiles (según Autoinforme):</b>	<b>Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)</b>	<b>Pertinencia</b>	
		<b>Sí</b>	<b>No</b>
• Escasa presencia de la Biblioteca en instituciones locales como fuente de recursos de información especializados.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Frecuente duplicación de las gestiones económico-administrativas debido a la imposibilidad de acceder a la información sobre el estado de los gastos e ingresos contenido en SOROLLA.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• En la gestión presupuestaria, dispersión de criterios entre los centros a la hora de las adquisiciones.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dependencia del desarrollo de la colección al espacio disponible. Tendencia a la saturación de los depósitos.		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Escasa consideración de la opinión de los bibliotecarios en la proyección de los edificios y en la distribución arquitectónica de los espacios. Poca cercanía física de los centros y exceso en el número de edificios.	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Falta de integración de los servicios de biblioteca, informática y recursos educativos.	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Otros Puntos Débiles (según CEE):</b>			

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS						
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe presupuesto único</li> <li>No están identificados criterios objetivos para determinar la asignación de presupuesto anual a la Biblioteca.</li> <li>Porcentaje muy bajo del presupuesto de la biblioteca con respecto al presupuesto global de la Universidad.</li> <li>No se dispone de suficientes ejemplares de la bibliografía recomendada</li> <li>Falta de planificación y evaluación de la política de alianzas.</li> <li>Falta de estudio del entorno geográfico orientado a posibles líneas de actuación.</li> <li>Fórmula de distribución del presupuesto.</li> <li>Falta de estudios comparativos de la aportación de los grupos de investigación con la aportación de la Universidad de Valladolid.</li> <li>El Campus de Soria.</li> <li>Inexistencia de una Intranet.</li> <li>Inexistencia de patrocinadores.</li> <li>Inexistencia de una base de datos consultable sobre el inventario general</li> <li>Renovación de equipos</li> </ul>						
Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones
	Sí	No	Alta	Media	Baja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas fórmulas de cooperación y mayor incentivo a las fuentes de financiación privada.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Medidas oportunas para el acceso a la información económico-administrativa. Consideración de las Bibliotecas de los centros como unidades de gasto. Unificación de los criterios de gestión en las bibliotecas temáticas o de campus.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La unidad de gasto debería ser la BUVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de un Programa de Desarrollo de colecciones que contemple la unificación de los criterios de adquisición en las bibliotecas de centro, la actualización, normalización de los procesos, las donaciones, el expurgo... Desarrollo de una Guía de Adquisiciones. Creación a medio o largo plazo de un Grupo de Trabajo específico en materia de donaciones.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor adecuación de los recursos de información disponibles a las necesidades cambiantes. Establecimiento de indicadores útiles para la gestión de las colecciones.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un edificio destinado a depósito intermedio.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de Comisiones con representación de todos los sectores implicados en la planificación o reforma de espacios destinados a biblioteca, incluyendo al personal de la misma.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de la creación de Bibliotecas de campus o área con edificios destinados exclusivamente a uso bibliotecario.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de un mapa detallado de recursos y equipamiento tecnológico que sirva de referente para la adecuación paulatina de cada puesto y servicio a las nuevas necesidades.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de Planes de Emergencia para la totalidad de los Centros. Instalación de equipos de detección de las condiciones ambientales en todos los centros y especialmente en los depósitos. Eliminación de barreras arquitectónicas y otras medidas que faciliten las adaptaciones a discapacitados.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud al Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la elaboración de una guía específica de riesgos para el personal del servicio de bibliotecas.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenios con otras Universidades o Instituciones para el establecimiento de un Servicio de Conservación y Restauración de los materiales.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Concreción de un plan de integración de recursos educativos y servicios de biblioteca con el fin de consolidar el modelo de Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación. Mayor protagonismo en el currículo de las técnicas de obtención de la información.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión de la imagen, servicios y actividades de la Biblioteca, a través de un mayor protagonismo en los medios.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Propuestas de Mejora (según CEE)	Priorización			Observaciones		
	Alta	Media	Baja			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar un modelo de presupuesto único para la biblioteca, gestionado por la dirección de la misma.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar criterios objetivos para la asignación del presupuesto anual de la biblioteca.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dedicar más recursos económicos a la implementación de infraestructura tecnológica, especialmente puestos de ordenadores en las bibliotecas y <i>campus</i> más desfavorecidos</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consensuar dentro de la comunidad universitaria el compromiso de destinar un porcentaje fijo del presupuesto total de la Universidad a la Biblioteca, tendente a la recomendación internacional del 5%.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el programa Innopac Millennium en las bibliotecas de la Facultad de Ciencias Sociales.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar estrategias dirigidas a identificar las necesidades y prioridades de información de los diversos grupos de interés a fin de obtener información fiable y válida, así como realizar estudios de tendencias en los grupos que fundamenten la política bibliotecaria.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar un programa de formación de usuarios para</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

<b>CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS</b>				
optimizar el acceso y uso de recursos electrónicos.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la información a los distintos sectores de usuarios y sistematizar un plan de promoción.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar estudios del entorno geográfico para redefinir, planificar y evaluar la política de alianzas en el marco de la política de la Universidad de Valladolid.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar e implementar una Intranet.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de patrocinadores como complemento a la financiación.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## **3.5. PROCESOS**

### **3.5.1. Comentarios globales sobre el criterio**

En este apartado el CEE valora cómo la biblioteca identifica, diseña, gestiona, revisa y mejora sus procesos para mejorar su política y estrategia y cómo se orientan éstos a satisfacer las necesidades de sus usuarios

De la documentación aportada como anexos al autoinforme se desprende que la Biblioteca ha realizado un trabajo incipiente en la identificación y descripción de procesos, si bien no puede hablarse todavía de un enfoque de gestión por procesos realmente implantado.

### **3.5.2. Diseño y gestión sistemática de los procesos**

La Biblioteca de la UVA ha realizado un esfuerzo importante para conseguir una mayor eficacia y dar un servicio adecuado a las nuevas necesidades de los usuarios. Los nuevos procesos, especialmente los referidos al sistema integrado de gestión, están normalizados y documentados y el CEE valora muy positivamente el esfuerzo realizado.

Por otra parte, hay que decir que no se evidencia la existencia de un sistema de gestión por procesos plenamente implantado, pero sí la existencia de numerosos procesos parcialmente documentados mediante diagramas de flujo, agrupados en el documento anexo "Manual\_Valladolid" y su descripción textual en "Manual de procedimiento". Este trabajo es plenamente aprovechable para ser integrado en un verdadero sistema global de gestión mediante un mapa general de procesos, profundizando en su descripción y en la adjudicación a propietarios concretos, que coordinaran y fueran el referente de diferentes grupos de mejora de procesos.

Al parecer de este CEE, la implantación sistemática de una gestión por procesos contribuiría sin duda a la unificación técnica del servicio y a la acción coordinada y coherente de todas las bibliotecas y unidades, y constituiría un importante instrumento de comunicación interna y trabajo en equipo.

### **3.5.3. Se aplican procesos innovadores que generan mayor valor añadido para la satisfacción del cliente.**

El CEE valora positivamente el esfuerzo realizado por el personal de la Biblioteca para adaptarse a todos los cambios, especialmente a los ocasionados con motivo del cambio del sistema de gestión de la Biblioteca que ha supuesto introducir procesos innovadores y mejoras en la gestión. Con todo hay procesos que pueden mejorar sustancialmente, como la gestión de adquisiciones, si se cambia la organización de los mismos y se orientan los procesos a la consecución de productos de valor añadido. Se debe estudiar la centralización de determinados procesos lo que redundaría en la rentabilidad y aprovechamiento de recursos. El CEE valora la preocupación por la innovación que se ha detectado en el conjunto del personal y la dirección.

Otro campo que cabe destacar en cuanto a procesos innovadores llevados a cabo por el servicio es el de la implantación de recursos electrónicos en colaboración con el consorcio BUCLE.

### 3.5.4. El diseño y desarrollo de productos y servicios se basan en las necesidades y expectativas de los clientes.

En general, la Biblioteca orienta sus productos y servicios a satisfacer las necesidades de los usuarios pero, insistimos, por un lado, en la necesidad de establecer nuevos canales de comunicación con los usuarios que permitan a estos conocer la oferta de servicios de la Biblioteca y a la Biblioteca orientar sus servicios aun más a las necesidades de los usuarios y, por otro, en los beneficios que reportaría contar con un Programa de Formación de Usuarios. La Biblioteca no cuenta con estudios periódicos y sistemáticos de usuarios para el desarrollo de nuevos productos ni procedimientos de evaluación de los procesos críticos en el cumplimiento de los objetivos

### 3.5.6. Valoración de puntos fuertes, débiles y propuestas de mejora.

CRITERIO 5: PROCESOS			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación y normalización de los principales procesos que exigen un alto grado de coordinación en todas las unidades de la BU, destacando los relacionados con el programa de gestión bibliotecaria Millennium.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación de los procesos de catalogación, préstamo y préstamo interbibliotecario en unos manuales que contienen instrucciones técnicas y procedimientos, con aplicación de normas y estándares reconocidos y sometidos a una actualización continua.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendencia clara hacia la unificación y documentación de todos los procesos en un servicio con estructura</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>CRITERIO 5: PROCESOS</b>			
descentralizada y con características diferentes entre todas las bibliotecas que componen la BUVA.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información adecuada sobre nuestros usuarios y sus necesidades gracias al contacto frecuente y al conocimiento de los contenidos de los planes de estudio así como de las líneas de investigación.</li> </ul>	No procede	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenos medios tecnológicos de distribución de los recursos informativos disponibles y de los servicios de la biblioteca, como es la red de la UVA y su página web.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés y motivación de todo el personal del servicio para lograr la satisfacción de los usuarios, como se destaca en la encuesta (apartado 6), al considerar su atención como el primer punto de los aspectos que satisfacen en el puesto de trabajo.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad y destreza del personal para manejar las técnicas documentales, la tecnología y las nuevas herramientas de acceso a la información, lo que contribuye a la puesta en marcha de nuevos servicios y productos.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de grupos sectoriales, con participación activa de sus miembros en la elaboración de propuestas y toma de decisiones, ante los problemas surgidos o la puesta en marcha de nuevos proyectos.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Otros Puntos Fuertes (según CEE)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las TIC soportan el diseño de los procesos</li> <li>• Existen responsables de procesos</li> </ul>			
<b>Puntos Débiles (según Autoinforme):</b>	<b>Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)</b>	<b>Pertinencia</b>	
		<b>Sí</b>	<b>No</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos económicos administrativos descentralizados: no hay presupuesto, ni gestión administrativa centralizada ni como bibliotecas de centros. La gestión económica se lleva desde los centros académicos, sin posibilidad de acceder al programa SOROLLA.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de culminar la unificación, normalización y documentación de todos los procesos.</li> </ul>	Integrándolos en un sistema de gestión por procesos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de estudios periódicos documentados para detectar, evaluar y atender sistemáticamente las necesidades y expectativas de los usuarios.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento general de las actividades de las diferentes bibliotecas en lo referente a la creación de productos documentales, quizá por la falta de comunicación o coordinación entre los directores de biblioteca, es decir del Equipo Directivo de la Biblioteca.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica de rutinas tradicionales y escasa aplicación de técnicas documentales en lo relativo a la explotación de las posibilidades de búsqueda y recuperación de la información de forma selectiva, en línea, etc.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada promoción y difusión de los productos y servicios de la Biblioteca. Escasas iniciativas para la captación de nuevos usuarios (alumnos)</li> </ul>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CRITERIO 5: PROCESOS						
preuniversitarios, profesionales externos a la UVA, instituciones locales, etc.).						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistencia de un plan de comunicación, márketing y distribución de los nuevos productos que se adquieren, de los nuevos servicios de que se dispone, o de los cambios que se realizan en los que ya se prestan y son conocidos.</li> </ul>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>Otros Puntos Débiles (según CEE):</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un estudio real de la colección.</li> <li>No están documentados todos los procesos, ni existe un mapa general de procesos.</li> <li>No existe Manual de procedimiento para la preparación material de documentos.</li> <li>La Biblioteca no cuenta con procedimientos para evaluar el impacto de los procesos críticos en el cumplimiento de sus objetivos.</li> <li>Ausencia de un Plan de Comunicación e Información sobre los procesos/servicios.</li> <li>La Biblioteca no cuenta con estudios periódicos y sistemáticos de usuarios para el desarrollo de nuevos productos.</li> <li>No se lleva a cabo una revisión de los procesos de acuerdo con las sugerencias de los usuarios.</li> </ul>						
Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones
	Sí	No	Alta	Media	Baja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusión de la documentación de todos los procesos, con vistas a lograr el establecimiento de criterios comunes para la unificación de aquellos que todavía no lo están, desarrollando las guías de servicios técnicos y de usuario que se consideren convenientes para complementar la documentación de procesos.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un plan coordinado de desarrollo y difusión de productos documentales específicos a partir de estudios de usuarios: guías temáticas de recursos, índices, etc., que suponga adelantarse a las necesidades informativas previsibles de los mismos.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciación de la actividad formativa en búsqueda y recuperación de información científica que suscite en los usuarios una visión clara de las posibilidades u opciones que tienen para abastecerse. Se trataría de crear necesidades nuevas, de acercar los servicios a los usuarios (plan de márketing).</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuación y aprovechamiento imaginativo de las posibilidades que ofrece la tecnología, conjugándolas con la generación de productos documentales y servicios basada en las necesidades de los grupos de interés (por ejemplo, diseño de la página de la Biblioteca).</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de actividades formativas aplicadas en márketing y publicidad para</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

CRITERIO 5: PROCESOS						
promocionar nuestros productos y servicios según los diferentes grupos de interés (nuestras áreas de mercado).						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y evaluación permanentes de la calidad de los procesos que se realizan y de los servicios que se prestan, ya que la mayor parte del personal piensa que se puede mejorar.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Propuestas de Mejora (según CEE)	Priorización			Observaciones		
	Alta	Media	Baja			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalizar el Manual de Procesos.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de un grupo de trabajo que elabore un Manual de procedimiento para la preparación material de documentos.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Redefinición de procesos críticos una vez se elaboren las líneas estratégicas del servicio.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un procedimiento de evaluación del impacto de los procesos críticos en el cumplimiento de sus objetivos.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de Plan de Comunicación e Información General.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un plan de estudio de necesidades y expectativas de usuarios que recoja:</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración sistemática de encuestas</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuentros sistemáticos con usuarios</li> <li>Centralización de determinados procesos</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

### 3.6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

#### 3.6.1. Comentarios globales sobre el criterio

El CEE valora en este criterio los logros que está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de sus clientes externos, entendiendo como tales los destinatarios de las actividades que realiza.

De forma global, este comité considera que los instrumentos utilizados hasta el momento de la evaluación para medir la satisfacción de los usuarios no eran adecuados ni eficaces. Sin embargo, se valora muy positivamente la calidad de la encuesta de satisfacción realizada con motivo de la evaluación que debería repetirse de forma periódica y podría suponer un instrumento muy válido para esta cuestión, aunque debería complementarse con otros instrumentos más cotidianos de recogida y análisis de opinión de los usuarios sobre temas concretos, como encuestas puntuales o reuniones de *focus-group*. Asimismo, los

logros alcanzados por la biblioteca en relación a la satisfacción de sus usuarios se valoran sobre todo por el alto grado de satisfacción manifestado por los usuarios respecto a la atención recibida del personal.

### **3.6.2. Medidas de percepción sobre la satisfacción de los usuarios.**

El servicio de biblioteca no cuenta con procedimientos sistemáticos para medir la satisfacción de sus usuarios en relación con la biblioteca en su conjunto, los recursos de información, los recursos de enseñanza no presencial, los servicios ofertados, la formación de usuarios, la competencia y el trato del personal y las instalaciones. Dispone, no obstante, de buzones de sugerencias en los que los usuarios pueden expresar sus opiniones y quejas. Las encuestas que se han realizado con motivo del proceso de evaluación, basadas en las que, como experiencia piloto se realizaron en algunas bibliotecas en el año 2002, constituyen una valiosa fuente de información que, en el futuro, debería instituirse como mecanismo habitual del servicio para medir este conjunto de indicadores.

Esta situación impide a la biblioteca revisar sus objetivos y estándares atendiendo a la opinión de sus usuarios en relación con la satisfacción sobre los servicios prestados, el trato recibido o la cobertura de sus expectativas.

No existe evidencia de que se mida la incidencia de la biblioteca en los resultados académicos de los alumnos ni en lo que respecta a la investigación de la institución. Sobre este aspecto, el CEE desea hacer constar la dificultad que, a su juicio, supone este aspecto, especialmente en lo que se refiere a los resultados académicos de los estudiantes.

### **3.6.3. Indicadores de rendimiento.**

La Biblioteca de la Universidad de Valladolid no tiene establecidos formalmente los indicadores de rendimiento para evaluar la biblioteca en su conjunto, los recursos de información, los recursos de enseñanza no presencial, los servicios ofertados, la formación de usuarios, la competencia y el trato del personal y las instalaciones. Esto dificulta a la biblioteca establecer relaciones entre recursos y servicios, analizar los datos para mejorar y corregir fallos, así como revisar los objetivos y estándares de acuerdo a la información obtenida.

Durante la visita, se entregó al CEE el estudio estadístico de la encuesta de satisfacción elaborada para el proceso de evaluación del servicio de biblioteca. El análisis de los datos concuerda con los aspectos señalados en el análisis de la muestra que se realizó en el Informe de Autoevaluación.

En relación a los aspectos de la organización y el funcionamiento de los servicios que ofrecen las bibliotecas de centro, el aspecto señalado como más conocido es el horario, seguido con diferencia por el funcionamiento del préstamo de libros. El aspecto que los usuarios han señalado como menos conocido es funcionamiento del préstamo interbibliotecario.

Los usuarios utilizan la biblioteca, principalmente, para consultar libros y estudiar apuntes o material propio. Lo que menos usan son los medios audiovisuales, seguido del préstamo interbibliotecario.

El inicio de actividades de formación para los usuarios de la biblioteca incrementará el conocimiento de los servicios que ofrece, potenciando con ello una mayor y mejor utilización de la biblioteca, no sólo como sala de estudio sino como un recurso para su aprendizaje y desarrollo.

La satisfacción relacionada con diferentes aspectos de la biblioteca (fondos, préstamo, recursos electrónicos, personal, infraestructuras...) es, en general, media o alta. El aspecto valorado como menos satisfactorio en casi todos los centros es el acceso a Internet, debido, fundamentalmente, al escaso número de equipos disponibles. No se puede hacer un análisis global, puesto que los aspectos analizados están relacionados muy directamente con las infraestructuras y medios de cada una de las bibliotecas.

En relación al análisis de la satisfacción, ésta se sitúa, como se señala en el Informe de Autoevaluación, en los valores medios, sin que existan usuarios especialmente insatisfechos, ni muy satisfechos. Esta situación creemos que puede ser debida a que los usuarios reconocen el esfuerzo realizado en los últimos tiempos en la mejora de los servicios e infraestructuras de las diferentes bibliotecas, pero que aún quedan mejoras por acometer. En este sentido, la encuesta es un valioso punto de partida para detectar los aspectos que se pueden mejorar y que son especialmente relevantes para los estudiantes.

#### 3.6.4. Valoración de puntos fuertes, débiles y propuestas de mejora

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos directos para conocer las necesidades de los usuarios, y responder a sus sugerencias y quejas.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de usuarios y servicios.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación al exterior de los servicios bibliotecarios.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen conocimiento y uso de los servicios de la sala de estudio, consulta y préstamo.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoración positiva de la atención y la capacidad del</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES						
personal bibliotecario por parte de los usuarios.						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración anual desde 1996 del documento Datos Estadísticos de la BUVA.</li> </ul>		Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>Otros Puntos Fuertes (según CEE)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La encuesta de satisfacción realizada para la evaluación.</li> <li>El nivel de satisfacción de los alumnos reflejado en dicha encuesta.</li> <li>Existencia de buzones para la recogida de sugerencias.</li> </ul>						
Puntos Débiles (según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia				
		Sí	No			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de procedimientos específicos y sistemáticos que permitan conocer el grado de satisfacción de los usuarios.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desaprovechamiento de los datos para hacer indicadores de rendimiento y para planificar mejoras. Falta la interpretación de esos datos. También faltan datos por recoger y servicios por analizar.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso conocimiento del número de usuarios reales de las bibliotecas frente a los usuarios potenciales. No hay política de captación de usuarios.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso conocimiento y uso de los servicios más específicos de la Biblioteca por parte de los usuarios: préstamo (sobre todo interbibliotecario), bases de datos, organización de fondos, colección, etc.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasa formación de usuarios.</li> </ul>	Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>Otros Puntos Débiles (según CEE):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La biblioteca no cuenta con medidas de satisfacción de usuarios.</li> <li>No se realizan encuestas de satisfacción periódicas.</li> <li>La biblioteca no usa indicadores de rendimiento.</li> <li>No hay un procedimiento para el tratamiento de las quejas y sugerencias.</li> <li>El servicio de biblioteca no realiza formación de usuarios.</li> <li>No hay difusión de los datos estadísticos obtenidos.</li> <li>No hay suficientes puestos informáticos en determinadas bibliotecas.</li> </ul>						
Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones
	Sí	No	Alta	Media	Baja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en marcha procedimientos reglados que permitan conocer el grado de satisfacción de los usuarios; medir el rendimiento de servicios y procesos; evaluar el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar el proceso de encuestas comenzado y aplicar sus conclusiones.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar encuestas a los "usuarios potenciales" que no usan la Biblioteca.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de programas de difusión para dar a conocer los servicios que ofrece la biblioteca y fomentar su uso.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES						
• Llevar a cabo un programa de formación de usuarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Propuestas de Mejora (según CEE)	Priorización			Observaciones		
	Alta	Media	Baja			
• Instituir mecanismos periódicos para medir la satisfacción de los usuarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Definir indicadores de rendimiento para evaluar la biblioteca en su conjunto, los recursos de información y los servicios que se prestan, entre otros.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Integrar indicadores, recursos y servicios en un cuadro de mando integral que permitiera evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.						
• Seleccionar los indicadores de acuerdo con los objetivos de la biblioteca, y evaluarlos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Comparar los resultados con los de otras bibliotecas parecidas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Elaborar y ejecutar un plan de formación de usuarios, que contemple su evaluación de forma periódica.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Crear un procedimiento para el tratamiento de quejas y sugerencias que se traduzcan en medidas correctoras.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Investigar cooperativamente con otras bibliotecas mecanismos para la valoración de la incidencia de la biblioteca en los resultados académicos de los alumnos y en la investigación de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• Inclusión de datos en el Plan de Comunicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Realizar un estudio de uso de los puestos informáticos (grado de ocupación) y adopción de las medidas pertinentes.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

### 3.7. RESULTADOS EN EL PERSONAL

#### 3.7.1. Comentarios globales sobre el criterio.

La valoración de este criterio se centra en los logros que está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de las personas que conforman el servicio evaluado.

En líneas generales, los logros alcanzados por la biblioteca en relación a la satisfacción del personal son claramente deficitarios, ya que en las audiencias se ha evidenciado un alto grado de insatisfacción en el conjunto de la plantilla y un sentimiento generalizado de falta de reconocimiento por parte de la comunidad universitaria, que podrían derivar en desmotivación y frustración profesional. A este respecto, hay que remarcar que la capacidad de incidencia de la biblioteca en este aspecto es muy limitada, por lo que es necesaria la implicación de la Universidad como institución mediante una política de recursos humanos que tenga en cuenta los aspectos de satisfacción del personal como un objetivo institucional.

### 3.7.2. Medidas de percepción.

El servicio no cuenta con métodos sistemáticos y normalizados para medir la satisfacción de su personal, por lo que no existe forma de tener en cuenta esta información a la hora de planificarlo y gestionarlo. No es posible, tampoco, mejorar la calidad de las bibliotecas atendiendo a la opinión y satisfacción de quienes trabajan en ella.

Deberían instrumentarse canales formales para vehicular las quejas y sugerencias del personal con el fin de que éstas llegaran hasta los responsables con capacidad para tomar decisiones. Las encuestas periódicas de satisfacción del personal, la habilitación de buzones anónimos para quejas y sugerencias o la apertura de foros de discusión en una intranet, contribuirían sin duda a mejorar en este aspecto.

### 3.7.3. Indicadores de rendimiento.

Del mismo modo que en el criterio anterior, el servicio evaluado no dispone de indicadores para medir la satisfacción del personal. Cuenta, sin embargo, con las encuestas dirigidas al personal y a los usuarios, realizadas con motivo del proceso de evaluación, que recogen datos de gran interés para el servicio. Así, es preciso señalar la valoración positiva (en la mayoría de los centros por encima de la media) del personal de la biblioteca que muestra la encuesta de satisfacción de usuarios.

Del análisis de las respuestas de la encuesta al personal se destacan algunas áreas de mejora relacionadas con el desconocimientos del personal de las líneas de actuación, los objetivos de la biblioteca y el puesto de trabajo; así como con la formación del personal, la promoción y el aumento de la plantilla.

En las preguntas de respuesta libre se señalan diferentes aspectos, que no se agrupan en torno a un núcleo de cuestiones, excepto las anteriormente señaladas. Esto dificulta la obtención de propuestas de mejora concretas que tengan un amplio impacto, pero dan idea de posibles mejoras que se pueden introducir.

### 3.7.4. Valoración de puntos fuertes, débiles y propuestas de mejora

Criterio 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de cauces para valorar la satisfacción</li> </ul>	No procede	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Criterio 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL							
del personal.							
• Disponibilidad de una Encuesta de ámbito interno.		Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>Otros Puntos Fuertes (según CEE)</b>							
• La valoración positiva del personal en la encuesta de satisfacción a usuarios.							
<b>Puntos Débiles (según Autoinforme):</b>		<b>Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)</b>			<b>Pertinencia</b>		
					<b>Sí</b>	<b>No</b>	
• Inexistencia de indicadores objetivos y establecidos de satisfacción del personal.		Procede	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>Otros Puntos Débiles (según CEE):</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen mecanismos para medir la satisfacción del personal.</li> <li>No se efectúan encuestas periódicas al personal de la biblioteca a fin de determinar su grado de formación y satisfacción</li> <li>No existen cauces específicos para el tratamiento de quejas de los empleados.</li> <li>Valoración muy negativa por parte del personal de las bibliotecas respecto a la consideración de su trabajo y función por parte del equipo de gobierno y la comunidad universitaria.</li> </ul>							
<b>Propuestas de Mejora (según Autoinforme):</b>		<b>Pertinencia</b>		<b>Priorización</b>			<b>Observaciones</b>
		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	
• Constitución de un Grupo de trabajo para el seguimiento de la evaluación de la Biblioteca Universitaria, coordinado por el EDB.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Propuestas de Mejora (según CEE)</b>		<b>Priorización</b>			<b>Observaciones</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>			
• Instituir mecanismos periódicos para medir la satisfacción del personal.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Elaborar indicadores, seleccionados según la misión y objetivos de la biblioteca, para medir la satisfacción del personal.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Utilizar indicadores para medir la satisfacción del personal, y evaluarlos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Utilización de los datos que se obtengan para la planificación de los cursos de formación que deban impartirse y adecuación del entorno laboral a las necesidades detectadas.		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Comparar los resultados con los de otros servicios de la institución		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Creación de cauces cotidianos para vehicular quejas y sugerencias a través de una intranet, Boletín de novedades, buzón de sugerencias anónimo a la dirección, foros de discusión...		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

### 3.8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### **3.8.1. Comentarios sobre el criterio**

En este criterio se valoran los logros que está alcanzando la organización relacionados con la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad y la comunidad universitaria. A este respecto, y de una forma general, el CEE carece de evidencias para valorarlo.

### **3.8.2. Medidas de percepción**

La biblioteca de la Universidad de Valladolid no tiene instituidos procesos de planificación y gestión del impacto en la sociedad, basados en objetivos anuales realistas, que analicen los predictores de impacto y le permitan utilizar estos datos para mejorar la calidad de los servicios que presta.

El CEE valora positivamente las relaciones que mantiene la biblioteca con otras bibliotecas universitarias y públicas, hospitales, centros de educación secundaria, ayuntamientos, Junta de Castilla y León, etc., así como su colaboración en exposiciones, prestando sus fondos y editando las fichas del catálogo de las mismas. No existe evidencia, sin embargo, de que estas relaciones se extiendan a instituciones del ámbito privado o al sector empresarial.

En cuanto a la identificación de usuarios externos, el servicio no cuenta con mecanismos formalizados que le permitan identificar grupos de interés, evaluar su satisfacción y planificar la forma de atraer a un mayor número de ellos.

A excepción de la memoria de actividades que se difunde entre la comunidad universitaria, la biblioteca no elabora documentos para difusión pública sobre sus actividades, servicios, etc.

En general, las bibliotecas no realizan actividades artísticas y culturales, demanda que el colectivo de estudiantes transmitió al CEE.

El servicio evaluado es respetuoso con la protección y defensa del medioambiente.

### **3.8.3. Indicadores de rendimiento**

La biblioteca no usa indicadores para medir el impacto en la sociedad que le permitan detectar y corregir problemas.

Se recomienda implantar procedimientos para identificar las necesidades de información de los grupos de interés potenciales, a fin de mejorar la proyección social de la biblioteca y su ámbito de influencia.

## 3.8.4. Valoración de puntos fuertes, débiles y propuestas de mejora

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD						
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)			Pertinencia		
				Sí	No	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La existencia de actividades de difusión de los fondos, servicios e instalaciones, realizadas por la Biblioteca Universitaria a través de sus centros.</li> </ul>	Procede			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El servicio de consulta en sala a cualquier tipo de usuario. Suele ampliarse con el de información bibliográfica y obtención del documento cuando el solicitante es una institución. También para personas físicas en determinados casos.</li> </ul>	Procede			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La colaboración activa en exposiciones y difusión de las bibliotecas poseedoras de fondo antiguo.</li> </ul>	Procede			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La contribución al mantenimiento del Patrimonio Histórico de Valladolid, dado el carácter de los edificios donde tienen sus sedes algunas bibliotecas.</li> </ul>	Procede			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de datos estadísticos recogidos periódicamente utilizables para medir la incidencia en la sociedad.</li> </ul>	No procede			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Otros Puntos Fuertes (según CEE)</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>La relación que mantiene la Biblioteca con otras bibliotecas universitarias y públicas, hospitales, centros de educación secundaria, ayuntamientos, Junta de Castilla y León...</li> </ul>						
Puntos Débiles (según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)			Pertinencia		
				Sí	No	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistencia de un estudio de las necesidades y del futuro de la Biblioteca dentro de la sociedad; por lo que tampoco existe una planificación de posibles acciones para potenciar su presencia en la misma.</li> </ul>	No procede			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de concreción de la figura del usuario externo denominado "transeúnte"; por lo que están poco definidas las formas de acceso de personas que no tengan ninguna vinculación con el mundo universitario.</li> </ul>	Procede			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasez de datos de medición del impacto de la Biblioteca Universitaria en la sociedad; y los existentes no se analizan desde ese punto de vista.</li> </ul>	Procede			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Otros Puntos Débiles (según CEE):</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se realiza planificación, gestión, ni evaluación del impacto de la Biblioteca en la sociedad.</li> </ul>						
Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones
	Sí	No	Alta	Media	Baja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Información al propio personal bibliotecario sobre las actuaciones de la Biblioteca Universitaria hacia la sociedad.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciación de los usuarios externos mediante convenios con instituciones</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD						
públicas y privadas (Bibliotecas Públicas etc.), que revertan en contraprestaciones de las mismas a la Biblioteca Universitaria.						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de los servicios, fondos y facilidades para los usuarios minusválidos.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción y difusión de actos y exposiciones relacionados con los propios fondos y servicios, abiertos a todo tipo de público (exposiciones bibliográficas, conferencias, etc.).</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la colaboración con los centros de enseñanza secundaria de las ciudades donde está implantada la Universidad de Valladolid, enfocándola a través de cursillos de aprovechamiento de los servicios y recursos de la Biblioteca Universitaria e institucionalizándola a través de la Consejería de Educación. Promoción también de las visitas pedagógicas a la Biblioteca Histórica.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recogida de los datos precisos para estudiar la implantación de la Biblioteca Universitaria en la sociedad (encuestas ciudadanas, etc.) y elaboración de un plan de seguimiento y acción a partir de los mismos.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Propuestas de Mejora (según CEE)</b>			<b>Priorización</b>			<b>Observaciones</b>
			<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un plan para evaluar el impacto de la Biblioteca en la sociedad.</li> </ul>			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la proyección social de la biblioteca y su ámbito de influencia.</li> </ul>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 3.9. RESULTADOS CLAVE

#### 3.9.1. Comentarios sobre el criterio

El CEE valora en este criterio los logros que se están alcanzando en relación con los objetivos y metas del servicio.

No se ha evidenciado la existencia de objetivos y metas formales para los resultados clave del servicio, por lo que resulta imposible valorar su grado de cumplimiento. En este sentido sería imprescindible que a través de nuevos instrumentos de planificación, como podrían ser el plan estratégico o los planes anuales de actuación, se fijaran metas y objetivos claramente medibles y se definieran los indicadores para evaluar el grado de consecución alcanzado.

A falta de estos instrumentos hubiera sido interesante que en el autoinforme se ofrecieran datos cuantitativos de los resultados clave y se compararan, bien con la media de REBIUN, bien con un grupo de universidades de características similares a la de Valladolid.

Como ya se ha expuesto anteriormente, en el informe de autoevaluación se analizaron conjuntamente los apartados 6 y 9, lo que dificulta al CEE el análisis de los resultados clave del servicio de Biblioteca.

Así, y con el fin de completar la información que recoge el IA, el CEE procede a comparar los datos estadísticos del anuario de REBIUN de 2003, lo que le permite obtener una visión comparada del nivel de resultados de la Universidad de Valladolid respecto del conjunto de bibliotecas universitarias españolas, así como respecto del grupo de universidades que obtuvieron la certificación de la ANECA en 2003.

La valoración del CEE respecto a los resultados clave de la biblioteca de la Universidad de Valladolid se basa en este análisis comparado.

### 3.9.2. Medidas de percepción

No existen evidencias de que la biblioteca conozca los resultados de los procesos principales.

### 3.9.3. Indicadores de rendimiento

No se ha evidenciado la existencia formal de indicadores para medir resultados contra objetivos, por lo que la biblioteca no dispone de datos para detectar y corregir problemas.

La recogida de datos que se realiza anualmente para el anuario estadístico de REBIUN podría constituir el núcleo de una batería de indicadores perfectamente aprovechables para la construcción de ratios que midieran la evolución de los resultados y la definición de objetivos a alcanzar, así como el análisis comparado sobre la posición relativa de la biblioteca en el conjunto de bibliotecas universitarias españolas.

En cuanto a los **recursos espaciales** que ofrece la Biblioteca Universitaria de Valladolid a sus usuarios comprobamos que están en unas ratios que la sitúan por encima de la media de las universidades españolas, e incluso superiores al conjunto de las siete universidades certificadas por la ANECA en 2003. La superficie bibliotecaria por usuario es de 0,70 m<sup>2</sup> /usuario en Valladolid, frente al 0,5 del conjunto de REBIUN y a 0,603 m<sup>2</sup> / usuario en las 7 universidades certificadas.

La ratio de puestos de lectura por usuario de la Universidad de Valladolid también es superior a las medias, 0,137 puestos por usuario, frente a los 0,088 de media de REBIUN y 0,096 para las universidades certificadas. A la vista de estos resultados se considera una fortaleza la cuestión de espacios bibliotecarios en su conjunto, si bien el CEE carece de datos para valorar su distribución en los distintos *campus* o centros.

Con respecto a los equipamientos de las bibliotecas, se observa que la ratio de ordenadores en las bibliotecas por usuario es sensiblemente inferior en Valladolid (0,00320 pc/usuario) al conjunto de bibliotecas REBIUN (0,00427 pc/usuario), y está muy alejada del grupo de universidades certificadas (0,00917 pc/usuario). En cuanto a otros tipos de aparatos lectores-reproductores, la biblioteca evaluada (0,00247) se encuentra cercana a la media de REBIUN (0,00254), pero muy por debajo del grupo de universidades certificadas (0,00691).

A la vista de estas comparaciones el CEE considera que los resultados en cuanto al equipamiento informático y multimedia de las bibliotecas es un punto débil de la Biblioteca universitaria de Valladolid, especialmente en lo que se refiere a los equipos informáticos.

La colección de **monografías** que la Universidad de Valladolid ofrece a sus usuarios (21,9 ejemplares / usuario) es globalmente superior a la ofrecida por el conjunto de REBIUN (17,7 ejemplares / usuario), y también se encuentra por encima del grupo de universidades certificadas (19,8 ejemplares/usuario). Ahora bien, esta fortaleza debe matizarse por el hecho, constatado durante la visita, de que una gran parte de la colección no se encuentra disponible en libre acceso para los estudiantes.

El crecimiento anual de monografías en Valladolid es de (0,829 ejemplares/usuario), que la sitúa ligeramente por encima del conjunto de REBIUN (0,799 ejemplares/usuario), pero bastante por debajo del grupo de universidades certificadas (1,343 ejemplares/usuario).

El número de colecciones en suscripción o accesibles a texto completo en la Universidad de Valladolid da una ratio de (0,170 títulos por usuario), lo que la sitúa tanto por debajo tanto de la media de REBIUN (0,223 títulos/usuario) como del grupo de universidades certificadas (0,268 títulos/usuario). De cualquier forma, el CEE considera que esta ratio debería matizarse. Dado que se trata de una Universidad grande (en cuanto a número de estudiantes y profesores), la ratio no debe considerarse una debilidad excesivamente significativa, aunque sí tenerse en cuenta para iniciar acciones de mejora.

El uso y circulación de la colección se valora positivamente. Atendiendo al número de préstamos domiciliarios realizado por la Biblioteca Universitaria de Valladolid (9,9 préstamos /usuario/año) está por encima de la media de REBIUN (7,3 préstamos/usuario/año), aunque ligeramente por debajo del grupo de universidades certificadas (10,4 préstamo /usuario/año).

El **préstamo interbibliotecario** obtenido por la universidad de Valladolid es de (0,091 documentos/usuario), lo que la sitúa por debajo de la media de REBIUN ( 0,116 documentos/usuario) y del grupo de universidades certificadas ( 0,158 documentos/usuario). No obstante, el bajo nivel de préstamo obtenido debe matizarse debido a la amplia colección propia de la Universidad de Valladolid.

El Préstamo interbibliotecario servido por la Universidad de Valladolid (0,034)se encuentra muy por debajo de la media de REBIUN (0,107) y a gran distancia del grupo de universidades certificadas.(0,246), haciendo de este resultado uno de los puntos más débiles en cuanto a resultados, ya que por el tamaño de la colección de la biblioteca de la Universidad de Valladolid debería esperarse una actividad mucho mayor en este sentido.

El número de usuarios a atender por cada trabajador del Servicio de Biblioteca en la Universidad de Valladolid es de 260 usuarios, lo que la sitúa por encima de la media de REBIUN (332 usuarios / trabajador) y ligeramente por debajo del grupo de universidades certificadas (249 usuarios / trabajador).

En cuanto al número de usuarios a atender por cada técnico del Servicio de Biblioteca, Valladolid, con 831 usuarios por técnico, se encuentra ligeramente por detrás de la media de REBIUN ( 804 usuarios por técnico) y muy alejada del grupo de universidades certificadas ( 484 usuarios por técnico).

Para establecer una cierta aproximación a la **eficiencia del servicio** a partir de los datos del anuario de REBIUN, se analiza el número medio de operaciones realizadas por cada trabajador del servicio de biblioteca y se compara con la misma ratio en el conjunto de REBIUN y en el grupo de universidades certificadas.

La ratio de préstamos domiciliarios por trabajador es de 2.565 en Valladolid, algo por encima de la media de REBIUN (2.437) y por debajo de los 2.820 del grupo de universidades certificadas. La ratio de préstamo interbibliotecario recibido por trabajador y año es de 24 en Valladolid, por debajo de los 39 de media de REBIUN y los 43 del grupo de universidades certificadas.

Esta diferencia se hace mucho más evidente en el préstamo interbibliotecario servido, 9 documentos por trabajador en Valladolid frente a 36 de media en REBIUN y 67 en el grupo de universidades certificadas.

El número de adquisiciones de monografías por trabajador y año es de 215 en Valladolid, frente a 265 para el conjunto de REBIUN y 365 de media en el grupo de universidades certificadas.

En cuanto al número de documentos catalogados por trabajador y año en la Universidad de Valladolid son 302 , la media de REBIUN es 412 y la del grupo de universidades certificadas es 377.

A la vista de estas comparaciones y aunque los indicadores no puedan ser considerados muy finos, se puede concluir que las cargas de trabajo del personal de la biblioteca universitaria de Valladolid están en general por debajo de la media de REBIUN, lo cual permitiría optimizar el rendimiento del personal con el desarrollo de nuevos servicios o la potenciación de algunos de los existentes, como sería el caso de formación de usuarios o préstamo interbibliotecario.

### 3.9.4. Valoración de puntos fuertes, débiles y propuestas de mejora

En el autoinforme no constan ni puntos débiles ni fuertes relativos a este criterio.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD						
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)			Pertinencia		
				Sí	No	
•				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Otros Puntos Fuertes (según CEE)</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta disponibilidad de espacio bibliotecario para los usuarios</li> <li>Alta disponibilidad de puestos de lectura para los usuarios</li> <li>Alto número de monografías disponibles para los usuarios</li> <li>Buen nivel de atención personal básica a los usuarios</li> <li>Nivel aceptable de circulación de la colección</li> </ul>						
Puntos Débiles (según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)			Pertinencia		
				Sí	No	
•				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Otros Puntos Débiles (según CEE):</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistencia de objetivos y metas formales del servicio.</li> <li>Oferta escasa de equipamientos informáticos para los usuarios en las bibliotecas.</li> <li>Bajo nivel de actividad en préstamo interbibliotecario, especialmente en préstamo servido a otras bibliotecas respecto al tamaño de la colección.</li> <li>Escasa oferta de formación de usuarios.</li> <li>Escaso número de personal técnico para atender las necesidades de información especializada de los usuarios.</li> <li>Bajo nivel de eficiencia en cuanto a la cantidad de actividad media realizada por trabajador.</li> </ul>						
Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones
	Sí	No	Alta	Media	Baja	
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD						
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Propuestas de Mejora (según CEE)			Priorización			Observaciones
			<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
• Instituir objetivos y metas formales del servicio.			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Mejorar las ratios e indicadores analizados en este criterio.			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#### 4. VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

---

El proceso de Evaluación Externa, pese a su complejidad, se ha realizado sin incidencias y con la colaboración plena de los miembros y usuarios del servicio entrevistados. Las audiencias se han desarrollado dentro de un clima de colaboración y enfoque hacia la mejora del servicio evaluado, y han sido una fuente muy valiosa de recogida de información, pese a que tanto en la de los profesores como en la de los estudiantes la participación fue muy escasa.

Tal y como se recoge en la *Guía de Evaluación Externa* del Consejo de Universidades y en el *Protocolo* de la Unidad de Calidad para las Universidades Andaluzas, una de las tareas fundamentales del trabajo del CEE es la realización de las entrevistas a los respectivos colectivos, en tanto que permite obtener y contrastar informaciones fundamentales para el proceso evaluador. El CEE dispone de varias fuentes de información, (autoinforme, audiencias, documentos complementarios, observaciones, etc.) y su obligación es la de contrastar y analizar el nivel de coherencia entre las mismas, del producto de estos diversos canales surgen estimaciones y juicios de valor sobre la unidad evaluada, permitiendo así la identificación de los puntos fuertes/débiles, y clarifica las líneas estratégicas de mejora.

Ahora bien, en todas las cuestiones susceptibles de evaluarse a través de evidencias documentadas, la valoración del CEE está basada en el análisis de la fuente primaria (memorias de la biblioteca, organigrama, relación de puestos de trabajo y estadísticas, entre otras). En los casos en los que el informe hace alusión a las opiniones de los distintos colectivos, el CEE se refiere expresamente a ellas como tales, a través de fórmulas del tipo “según las opiniones expresadas durante el desarrollo de las audiencias” o “en opinión de los entrevistados”.

El CEE ha funcionado como un grupo de trabajo operativo que ha tratado de canalizar su tiempo y actividades, con la mayor eficacia y en el menor plazo, habiendo existido en todo momento sintonía y consenso entre sus miembros.

Sin embargo, a juicio del CEE, la forma en la que ha tenido que evaluar este servicio no se adecua a una metodología homologada y contrastada, debido a lo que se argumenta en la valoración del proceso de evaluación interna. Como consecuencia, y ante la imposibilidad de hacer uso de guías de orientaciones generales y directrices técnicas específicas para esta evaluación externa, el CEE optó por valorar los criterios elegidos por el servicio de biblioteca atendiendo a los subcriterios que recoge el *Protocolo para la redacción del informe de evaluación externa de bibliotecas* de la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas. No ha seguido, sin embargo, el enfoque y las directrices de este protocolo, en

la medida en la que el proceso de autoevaluación se llevó a cabo siguiendo el enfoque y las directrices de la Guía del Consejo de Universidades.

El CEE reconoce el esfuerzo realizado por el CA y valora enormemente el interés y la motivación con que han guiado este proceso. La utilidad de los comentarios del CEE sobre el proceso y metodología seguidos debe enfocarse a futuros procesos de evaluación, que, según se recomienda, deben ser cíclicos. De esta forma, la experiencia acumulada permitirá obtener el máximo provecho de estas experiencias corrigiendo errores anteriores.

El CEE quiere poner de manifiesto la colaboración y facilidades recibidas por parte de todas las personas que han intervenido en el proceso de evaluación. Hemos podido realizar nuestra labor con plena satisfacción por el gran interés existente entre los miembros del CA, del servicio y de la Universidad en su conjunto, por contribuir a facilitar la evaluación externa, poniendo a nuestra disposición los medios materiales y la documentación complementaria que se solicitaron durante la visita.

Finalmente, El CEE desea agradecer a la Universidad de Valladolid y a la Agencia Nacional de Evaluación, Calidad y Acreditación la confianza que ha depositado en ellos, al haberles designado para realizar la evaluación externa del servicio de biblioteca de la Universidad de Valladolid.