



CRITERIO 1

LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

1a. Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de Excelencia

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES. SENSIBILIZACIÓN, ÉTICA Y COMPORTAMIENTO

ED Consideramos líderes a todas las personas que son referencia para otras, ya sea por su posición jerárquica, porque coordinan funciones o actividades de forma permanente, o porque temporalmente encabezan grupos de trabajo o coordinan iniciativas. Esto incluye a personas que representan a la Dirección en equipos de trabajo externos a la Biblioteca.

La estructura de la BUG consta de servicios centralizados y servicios a usuarios distribuidos en centros. El esquema de liderazgo a distintos niveles (figura 1a.1) refuerza el desarrollo de un estilo de liderazgo abierto y compartido, que se hace extensivo a la UGR, a través de la colaboración con otras unidades de la Universidad y con otras entidades, como se expresa a continuación:

Organización	Nº líderes	Descripción
Equipo directivo	2	Directora y Subdirector
Servicios centralizados	4	Funcionales: Coordinación y Gestión, Adquisiciones y Gestión Económica, Documentación Científica y Recursos Electrónicos.
Bibliotecas de Centros	21	Jefes de Servicio
BUG	Entre 6 y 9	Líderes de Grupos de Trabajo para la mejora
	10	Representantes de la BUG en equipos externos
	Variable en función del proyecto	Coordinadores de proyectos: Cursos virtuales para usuarios, Formación del personal de la BUG, Proyectos de Innovación Docente, etc.

Figura 1a.1. Esquema de liderazgo de BUG a distintos niveles

- **Equipo Directivo:** Representante en el Comité del Consejo Andaluz de Bibliotecas y Centros de Documentación; Representante en REBIUN: Coordinadora de la Línea 1, miembro de la Ejecutiva y miembro intersectorial; y Representante en CBUA. El Rector de la UGR preside el CBUA y la Sectorial de Bibliotecas de la AUPA desde 2008.
- **Jefe de Servicio de Recursos electrónicos:** Grupo de trabajo Recursos-e de CBUA
- **Jefe de Servicio del Serv. de Documentación Científica:** Grupo de trabajo Evaluación de Repositorios Institucionales (RECOLECTA, FECYT, REBIUN)
- **Jefe de Servicio del Centro de Coordinación y Gestión del Sistema:** Grupo Español de Usuarios de Innovative (GEUIN), Grupo de Normalización y Grupo del Catálogo Colectivo de Bibliotecas Universitarias Andaluzas.
- **Jefe de Servicio de la Biblioteca del Hospital Real:** Grupo de Trabajo Patrimonio bibliográfico de REBIUN
- **Jefe de Svicio. de la Bibl. de Facultad de Psicología:** Comité Editorial del IFLA Journal

Papel de la BUG. Visión, valores y cultura. EDER La Biblioteca tiene definida su imagen corporativa dentro del marco del Manual de Imagen Corporativa de la UGR. Tanto su imagen como su estrategia responden a la de dicha institución. En coherencia con sus objetivos estratégicos, la BUG estableció su misión y visión, cuyas últimas versiones se incluyen con sus valores en la figura 1a.2 (párrafos en azul corresponden a cambios realizados en el ciclo PE 2012-15). La misión, visión y valores de la BUG aparecen y se comunican en el Plan Estratégico, en la Carta de Servicios, en la Política de Calidad, y se recuerdan al personal en múltiples ocasiones, (cursos, reuniones, sesiones informativas presenciales, etc.).

LIDERAZGO EN VALORES COMPARTIDO. ACCESIBILIDAD

ED La Dirección de la BUG tiene el compromiso con la UGR de promover la cultura de la calidad orientada a los servicios públicos, a través de los Contratos-Programas establecidos con el Vicerrectorado para la Garantía de la Calidad. La propia estructura de la BUG -servicios centrales y servicios a usuarios distribuidos en centros integrados en la Universidad- refuerza un liderazgo abierto y fundamentado en la colaboración interna dentro de la UGR (*colaboraciones con Vicerrectorado de Calidad y otras unidades de la UGR, Grupos de mejora, Junta técnica, Comisión de Biblioteca, etc.*), y externa (*con otras universidades*).

En todos ellos, se mantiene un espíritu de liderazgo en valores (*Calidad, Visibilidad, Accesibilidad, Comunicación, Acceso libre y Profesionalidad*), que se manifiesta en el desarrollo de pautas de conducta, y en acuerdos y planteamiento de prioridades y proyectos para ofrecer a los usuarios los servicios más idóneos. A esto añadimos otros aspectos del liderazgo que crean cultura, de los que se habla a lo largo de este relatorio (*relaciones, reconocimiento, trasmisión objetivos, participación en decisiones, etc.*).

También apuntamos que las Bibliotecas Universitarias son instituciones lideradas por personas que tienen una profesión muy bien reglada y desarrollada, tanto en los estudios que llevan a su titulación, como en las actividades de organizaciones profesionales encargadas de la evolución de las herramientas y de la continua adecuación de sus miembros a través de la formación permanente reglada.

Este liderazgo en valores **se hace extensivo a usuarios** del servicio (se evalúa la *percepción del valor afectivo*), incluyendo a profesores e investigadores, por ejemplo, promoviendo la visibilidad y el acceso abierto, difusión y preservación de los resultados de la investigación científica de la UGR (Proyecto DIGIBUG), y proporcionando un lugar donde incluir sus temas de docencia, algo necesario para implantar los estudios de acuerdo con el Plan Bolonia. La extensión del servicio de la BUG a los ciudadanos refuerza la vertiente social de la institución y la vocación de sus líderes y empleados por una labor con proyección social.

Todo ello, en suma, contribuye a un **modelo de liderazgo ético y responsable**, con valores compartidos y creador de una cultura basada en la confianza y la transparencia, lo que se trasmite a las personas a través del ejemplo y de la colaboración diaria. La **accesibilidad hacia arriba**, a todos los niveles hasta la Dirección de la Biblioteca, es total. Aparte de la reuniones de dirección propias de los esquemas explicados en 1b, que desencadenan la comunicación en cascada, es política de la dirección y demás líderes hacerse accesibles, escuchando al personal de la BUG y a sus usuarios, prestando la atención necesaria y dando respuestas adecuadas.

D Todos líderes de la Biblioteca, sin excepción, participan en la implantación de las pautas descritas para la creación y mantenimiento de la cultura propia de la BUG, desde la preparación del Plan Estratégico, hasta los esquemas que aseguran la comunicación y el diálogo.

MISIÓN: La Biblioteca es la unidad de gestión de los recursos de información necesarios para que la comunidad universitaria pueda cumplir sus objetivos en materia de docencia, estudio investigación y extensión universitaria. La finalidad principal es facilitar el acceso y la difusión de todos los recursos de información que forman parte del patrimonio de la Universidad, así como colaborar en los procesos de creación del conocimiento.

VISIÓN: Integrar la Biblioteca Universitaria como agente y servicio clave en el nuevo Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y en los nuevos retos del Espacio Europeo de Investigación (EEI).

La Biblioteca de la UGR como Centro de recursos para el aprendizaje, la investigación y la gestión, entorno dinámico en el que se integran todos los servicios que dan soporte al aprendizaje y la investigación, relacionados con el mundo de la información y las nuevas tecnologías.

Integración y participación de la Biblioteca Universitaria en los sistemas de producción y acceso a los recursos y resultados de la investigación.

VALORES. Los valores que nos definen son los siguientes:

Calidad: ofrecemos a nuestros usuarios servicios de excelencia.

Visibilidad: contribuimos a difundir los resultados de la investigación que se produce en la Universidad de Granada.

Accesibilidad: facilitamos el acceso a nuestros espacios, servicios, nuestra página Web.

Comunicación: establecemos canales de comunicación con nuestros usuarios.

Acceso libre: Nos adherimos a las propuestas existentes en este marco, para poder compartir el conocimiento.

Profesionalidad: Nos comprometemos a desarrollar las competencias profesionales de nuestra plantilla.

Figura 1a.2 Misión, visión y valores de la BUG

ER La eficacia del liderazgo para comunicar y mantener la orientación hacia su misión y llevarla a efecto se mide a través de revisiones continuas y periódicas: *Revisión Anual de la Política de Calidad y del Sistema, revisión de resultados y actuaciones relativas a la encuesta de clima, planificación de objetivos anuales cuantificables, concretos y alcanzables en función de planes de respaldo (el Eje Estratégico 4 trata sobre Evaluación y Calidad), el Contrato Programa, los compromisos de calidad la Carta de Servicios, etc.* La eficacia para comunicar la misión, visión y valores se mide a través de la encuesta de clima laboral: *casí el 96% de los empleados asegura conocerlos. Asimismo, el 98% asegura conocer los objetivos y responsabilidades de su puesto.*

La implantación práctica de esta cultura, y el establecimiento de objetivos, y de procesos mediante los cuales se prestan los servicios, requieren de características de comportamiento que consideramos adicionales a estos valores. La **Política de Calidad** contempla una serie de valores que responden muy significativamente a los **Principios de la Excelencia**, en línea con el Modelo Iberoamericano.

En función de lo anterior, **la eficacia de los aspectos del liderazgo que crean cultura** y promueven el comportamiento ético de todos los colaboradores, se evalúa tanto en encuestas a **usuarios** (*valor afectivo= 7,51 sobre 9, ref. 6a*), como en la encuesta de clima interna (*ref. 7a*). En esta última, hay 8 preguntas directamente relacionadas y otras 4 indirectamente, cuyo conjunto caracteriza la acción del liderazgo, entre las cuales varias tocan valores tales como:

Buen clima entre compañeros/as de trabajo; Reconocimiento del trabajo bien hecho; Relación entre Jefes y subordinados; Conocimiento de la misión y visión; Trasmisión de objetivos y responsabilidades; Jefe/a mantiene informado al personal; Autonomía para desempeñar mi trabajo; Puedo participar en las decisiones; El/la Jefe/a dirige eficazmente el trabajo en equipo; Ausencia de conflictividad con el Jefe, o con los compañeros; Comunicación fluida; y Apoyo a formación (me conceden los cursos que pido)

Los resultados de satisfacción son altos, y han mejorado en el tiempo. Muchos sobrepasan el 80% de valoración, y dos llegan a cotas del 96 - 98% sobre 100.

Política de calidad

La Biblioteca Universitaria de Granada (BUG) es consciente de la continua evolución de la educación superior y de la importancia de proporcionar a nuestros usuarios servicios conformes con sus necesidades y expectativas. Nuestra misión es facilitar el acceso y difusión de todos los recursos de información que forman parte del patrimonio de la UGR, así como colaborar en los procesos de creación del conocimiento.

Para ello, la BUG implanta y mantiene un sistema de gestión de calidad basado en la norma UNE-EN-ISO 9001 que conlleva a:

- Orientación a los resultados.
- Orientación a los usuarios.
- Al desarrollo e implicación del personal.
- Al liderazgo y alianzas
- Al aprendizaje, innovación y mejora continua.
- A la gestión por procesos.
- A la responsabilidad social
- A la retroalimentación de los usuarios
- Al cumplimiento de los requisitos normativos y legales que nos sean de aplicación

Esta política es el marco de referencia para el establecimiento y desarrollo de los objetivos de la BUG, y será revisada periódicamente para su continua adecuación.

Asimismo, la Dirección velará para que esta política sea comunicada y entendida por todo el personal de la BUG.

Granada, a 30 de enero de 2012

IMPLICARSE EN LA MEJORA. ESTIMULAR LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD. FACILITAR LA PARTICIPACIÓN

La **implicación del liderazgo** en la mejora e innovación se lleva a cabo a través de acciones en tres vertientes:

1. **Demostrar su interés** y la importancia de la participación mediante su implicación personal para "crear equipo",
2. **Alimentar y propugnar la participación como cultura**, permitiendo a sus empleados dedicar el tiempo necesario y reconociendo este hecho,
3. **Establecer y facilitar el escenario**, las prioridades y los mecanismos para facilitar la participación, implicándose directamente en proyectos de mejora e innovación y en su seguimiento, consecución, comunicación y reconocimiento de resultados.

En función de los resultados y el grado de cumplimiento de los objetivos, se identifican oportunidades de mejora y revisan los procesos en cada uno de los servicios, lo que se desarrolla y se pone de manifiesto en los procesos específicos en los distintos criterios de este relatorio (Personas, Recursos, Clientes), y se evidencia en los resultados sostenidos o mejorados continuamente.

La **priorización** de actividades de mejora tiene su origen desde los directivos, coordinadores y profesionales desde las actividades de:

- Captación de necesidades, decisión y elaboración, despliegue y seguimiento de la Planificación (Criterio 2)
- Seguimiento y análisis de resultados (Subcriterio 2d, y otros específicos de servicios internos y al usuario)
- Autoevaluaciones EFQM y definición de planes de mejora y prioridades.
- Participación y mecanismos de relación externa (usuarios y colaboradores externos: 2b, 4d, 5d)
- Canales internos de participación, trabajo en grupos de mejora (3c, 7b)

Los proyectos de innovación tecnológica se planifican desde el momento de formulación del plan estratégico y de los planes operativos anuales. En ambos casos, la implicación directa de los líderes es total. Más información en 4b y 4c.

Los sistemas más importantes de participación que hacen posible la sostenibilidad de esta cultura y su rentabilidad en cuanto a promover el sentido de pertenencia de todos, y beneficiarse de su creatividad y los progresos tangibles debidos a la mejora e innovación, se explican en el subcriterio 3c. Los **Grupos de Trabajo** son las fuentes más importantes y permanentes de innovación y mejora de los procesos y cuentan con la implicación directa de los líderes. Los grupos tienen capacidad para aportar creatividad, imaginación y experiencia, y también para aportar soluciones, adaptar metodologías de mejora y establecer prioridades de implantación de mejoras de los procesos. Las evidencias se incluyen específicamente en cada uno de los subcriterios de agentes y en los criterios de resultados. Aportamos **múltiples ejemplos** de equipos de trabajo en el subcriterio 3c y en la fig. 3c.2. En el subcriterio 1c se vuelve a tratar el tema de apoyo a las actividades de mejora, por requerimiento del Modelo.

FOMENTO DE LAS PRÁCTICAS AMBIENTALES DE SOSTENIBILIDAD

La BUG aplica todas las políticas, programas y prácticas de gestión ambiental de la UGR, lo que se promueve desde el liderazgo, ya que depende en gran medida del compromiso y participación de todos. La UGR completa está **certificada con la norma ISO 14000**, incluyendo el servicio de Bibliotecas. La BUG es parte del sistema: los puntos de Servicio de la BUG están incluidos en el *Programa de Calidad Ambiental de la UGR*. Además, la Dirección de la Biblioteca forma parte del *Comité Ambiental de la UGR*.

La **Unidad de Calidad Ambiental** de la UGR establece objetivos anuales para minimizar el impacto ambiental de la UGR (existen Declaraciones Ambientales anuales desde 2008). En los subcriterios 4c y 8b se establecen más detalles sobre actividades y resultados.

ACTIVIDADES PARA LA EMULACIÓN DE LOS MEJORES

El apoyo del liderazgo a la actividad de comparación e intercambio con referencias externas es continuo a través de las redes de las cuales, los líderes forman parte de sus grupos de trabajo: *REBIUN, Grupo GEUIN, CBUA, Recolecta*. Más información en 1d, 2b, 2c y otros. En el siguiente apartado se hace referencia a los Planes estratégicos que provienen de entidades u organizaciones externas en los que la Dirección de la BUG se fundamenta para estar al día con las nuevas tendencias europeas, el estado del arte y las mejores referencias.

IDENTIFICAR LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE MOTIVAN LOS CAMBIOS

Existen muchas fuentes de información que sirven como referencia u observatorios que la BUG utiliza para conocer los cambios y tendencias, tanto relativas al entorno externo, como internamente. A éstos hay que añadir la información que proviene de las estrategias internacionales en el terreno de la enseñanza, las guías y estrategias de la UGR y la normativa aplicable. Mencionamos en la figura 1a.3 los más relevantes y algunos de los subcriterios donde se explican. Además, la BUG cuenta con un amplio conjunto de indicadores, efectúa mediciones sistemáticas y analiza los resultados del rendimiento de sus procesos y actividades (ref. 2b).

La BUG ha sido líder dentro de la Institución en todos los procesos de evaluación y mejora, desde los primeros planes institucionales de evaluación en el sexenio 2001-2006, habiendo sido protagonista destacada en la elaboración de la Guía EFQM de la UCUA para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias (2001) y de la Guía para la evaluación externa de bibliotecas universitarias y herramientas para la evaluación externa de bibliotecas universitarias (2002) para la primera evaluación transversal de las bibliotecas universitarias andaluzas (Informe final de evaluación y aplicación de planes de mejora de Bibliotecas Universitarias de Andalucía: 2004-2006 publicado en 2007).

En 2002 se constituye un Comité de Evaluación Interna con el objetivo de preparar la primera autoevaluación de la Biblioteca que se concluye en febrero del 2004 con la redacción del Informe de Autoevaluación. En mayo del 2004 el Comité Externo de Evaluación visitó la UGR tras lo cual elaboró su Informe de Evaluación. Posteriormente en 2006, junto con el Comité de Calidad y la Dirección se constituye el grupo de trabajo para la elaboración del Plan Estratégico 2008-2011 de la BUG. Este proceso ya está consolidado y se ha repetido para la elaboración del Plan 2012-2015.

CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

El conjunto de planteamientos, decisiones y enfoques llevados a cabo desde el liderazgo está en línea y cumple con la **Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública**. La tabla de la Fig. 1a.4 resume el conjunto de hechos que lo demuestran.

Fuentes de identificación y análisis de factores externos
- Consorcio de las Bibliotecas Universitarias de Andalucía (CBUA) (1d, 4d)
- Plan de Servicios Bibliotecarios de Andalucía 2008-2011
- Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN). II Plan estratégico REBIUN (1d, 2c, 4d)
- Plan Bolonia. Requerimientos del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) (4c)
- Cambios económicos, que se reflejan en los presupuestos (4a)
- Cambios tecnológicos, a través de expertos propios o del Servicio de Informática de la UGR (4c)
- Seguimiento y análisis continuo de la normativa aplicable, por ejemplo, Ley de la Ciencia, legislación laboral aplicable al funcionariado, LOPD, etc. (2a)
- Procesos de relaciones con usuarios. Encuestas, Grupos Focales y otros resultados (2a, 5c, d, 6)
Fuentes de identificación y análisis de factores internos
- Plan Estratégico de la UGR y memorias anuales.
- Contrato programa establecido con la UGR (2a, b, c)
- Procesos de comunicación y relaciones internas. Reuniones. Encuestas de clima y otros resultados (2a, 5c, d, 7)
- Seguimiento y análisis continuo de la normativa aplicable

Figura 1a.3 Fuentes de información y observatorios de la BUG

PRINCIPIOS CARTA IBEROAMERICANA	CUMPLIMIENTO
Principio de Servicio Público	La misión de la BUG se orienta totalmente a proporcionar servicios públicos de calidad a los usuarios contribuyendo a la creación del conocimiento. El <i>Acceso libre</i> para compartir en conocimiento es uno de los valores de la BUG.
Principio de Legitimidad democrática	"La UGR es una institución de Derecho Público, con personalidad jurídica..." (Art. 1º de los Estatutos de la UGR) y, como tal, su Equipo de Gobierno es elegido de forma democrática dentro de los procesos establecidos en los citados Estatutos.
Transparencia y participación ciudadana	Existen dos valores de la BUG asociados a este principio: <i>Visibilidad</i> : contribuimos a difundir los resultados de la investigación que se produce en la UGR, y <i>Accesibilidad</i> : facilitamos el acceso a nuestros espacios, servicios, nuestra página Web. Nuestros usuarios y otros grupos de interés participan activamente en la vida de la BUG y en el establecimiento de pautas para desarrollar y mejorar los servicios de la Biblioteca.
Principio de Legalidad	El principio de la legalidad rige como un principio en el cual se fundamenta cualquier Administración Pública.
Principio de Coordinación y Cooperación	La cultura de la transparencia, colaboración y coordinación es una práctica establecida la BUG. Su actuación conjunta y coordinada con otros servicios de la UGR y con otras entidades de su red de colaboración externa, es imprescindible.
Principio de Ética Pura	La Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público, establece los principios éticos y de conducta de los empleados públicos. El Eje estratégico orientado a las personas (empleados) está presente en los Planes estratégicos, incluyendo profesionalidad y clima. Así se refleja en art. 3 c) de los Estatutos de la Universidad, sobre "La transmisión de los valores superiores..."
Principio de Acceso Universal	Los medios de la BUG incorporan criterios de usabilidad y de accesibilidad incluso para personas con discapacidad. La Accesibilidad y el <i>Acceso libre</i> son dos de los principios de la BUG. Los servicios de la BUG garantizan un acceso presencial, y a través de varios medios.
Principio de Continuidad en la Prestación de Servicios	Acceso espacial y temporal a los servicios de la BUG tanto directamente, dentro de los calendarios establecidos, como a través de distintos canales y medios, de forma ininterrumpida. La continuidad en el servicio está garantizada.
Principio de Imparcialidad	La UGR y la BUG, en cumplimiento del artículo 14 de la Constitución Española, y como Administraciones Públicas garantes de los derechos y libertades fundamentales de los ciudadanos, atiende a éstos con criterios de imparcialidad y sin discriminación de ningún tipo.
Principio de Eficacia	La orientación a objetivos y resultados está presente en el desarrollo de los procesos de la BUG, en todos los aspectos del servicio e internos.
Principio de Eficiencia	La optimización de los resultados alcanzados con relación a los recursos disponibles e invertidos, protegiendo y mejorando la calidad de los servicios, es una constante en la BUG, lo que realiza a través de la innovación tecnológica y de la gestión.
Principio de Economía	La asignación de recursos se ajusta estrictamente a la gestión del presupuesto para el logro de los objetivos comprometidos, según el Contrato-Programa, la Carta de Servicios y los propios de los procesos de gestión de la BUG. Cualquier incremento presupuestario está justificado y orientado a un proyecto concreto. La productividad es un objetivo incentivado en la BUG.
Principio de Responsabilización	La BUG es totalmente responsable de la gestión de su presupuesto y de la prestación de los servicios. El Contrato-Programa y la Carta de Servicios son los documentos que describen y respaldan este compromiso.
Principio de Evaluación y Mejora Continua	Uso de sistemas y herramientas que permiten el seguimiento, medición, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos y de la prestación de los servicios. <i>Evaluación y calidad</i> es un eje estratégico de la BUG.

Fig. 1a.4 Comentarios sobre el cumplimiento de los Principios de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA EFICACIA DEL LIDERAZGO. FUTURAS EXIGENCIAS

La **evaluación y mejora** de la eficacia del liderazgo orientado al equipo humano, tiene una doble vertiente: **personal** y de **rendimiento y nivel de excelencia**. La **vertiente personal** alude al grado en que cada persona de nivel directivo desarrolla las bases culturales en su labor y comunicación diaria, cuya valoración objetiva de eficacia se realiza a través de la Encuesta de Clima Laboral (independiente, objetivo, confidencial y segmentado). La **vertiente seguimiento de objetivos** se explica en sucesivos subcriterios de este relatorio.

Como se explica en 3b, la BUG tiene implantado un proceso mediante el cual se establece un **Compromiso personal con la calidad** por parte de la Dirección y del personal: es un **Pacto por objetivos** que incluye la aceptación de tramos y complementos de productividad. Esto es un hecho diferencial frente a lo que es habitual en las organizaciones públicas. Más detalles en el subcriterio 3b.

Las **Autoevaluaciones del nivel de Excelencia** han implicado en todos los casos a un amplio equipo de personas (unas 13 personas) que representan el liderazgo en la BUG como componentes del Equipo Evaluador.

En la figura 3c.2 del subcriterio 3c, se indican los Grupos de Mejora que se han constituido como consecuencia de las tres autoevaluaciones llevadas a cabo y los temas que ha abordado. La mayor parte de estos temas implican aspectos de liderazgo y es también frecuente que personas de la alta dirección de la Biblioteca participen o lideren los grupos de trabajo. Por poner algunos ejemplos destacamos los siguientes: *Bookcrossing, convenio cárcel de Albolote, charlas en Institutos, Premio Literario, pantallas anunciante, etc.*

Futuras exigencias de liderazgo. A raíz de la última evaluación EFQM, se identificó y priorizó como mejora la elaboración e implantación de un **Modelo de Liderazgo** que refuerce lo ya existente y que contemple las prácticas, compromisos de actuación, métodos de medición de la eficacia, etc., aplicables a todos los líderes de la BUG. Hasta la fecha se han llevado a cabo dos acciones:

- 1.- Asignación del proyecto al Grupo de mejora de Personal, que ya ha realizado un primer diseño del trabajo a desarrollar.
- 2.- Contratación de un experto de apoyo al proyecto y planificación de talleres para desarrollar e implantar el Modelo de Liderazgo.

Las exigencias futuras del Liderazgo responden a las necesidades que plantea el ejercicio de análisis del Plan Estratégico y de los Planes Operativos, de lo que se habla ampliamente en el Criterio 2. Partiendo de las fuentes de información y las acciones de análisis que se explican en dicho Criterio 2, las futuras necesidades tienen varias orientaciones:

1. **Liderazgo orientado a las personas:** *Comunicación interna y externa; Refuerzo de la formación*
2. **Liderazgo orientado a la excelencia del servicio:** *Adecuación de los espacios físicos a las necesidades del EEES; Apoyo a la incorporación de las nuevas tecnologías; Fomento de las alianzas con otras bibliotecas reforzando redes y consorcios sobre todo enfocados a las adquisiciones compartidas de recursos de información; Formación de usuarios en los recursos de información y uso de la Biblioteca; Asegurar el mantenimiento de los servicios ante posibles escenarios de restricciones en el ámbito laboral.*
3. **Liderazgo orientado a las necesidades de la gestión de la BUG:** *Mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad; Incremento de la captación de financiación externa; Implantación de tecnologías y facilidades que aseguren máxima eficacia y eficiencia.*

Todo esto, que será una continuidad y refuerzo de muchos de los enfoques existentes y el inicio de otros, se instrumentará a través del mencionado Modelo de Liderazgo.

ER Todo lo relacionado con este subcriterio está sujeto a evaluación y mejora continua. Ya se ha comentado anteriormente sobre las revisiones continuas y periódicas de la eficacia del liderazgo a través de resultados de la *encuesta de clima, la planificación de objetivos anuales cuantificables, concretos y alcanzables en función de planes de respaldo (el Eje Estratégico 4: Evaluación y Calidad), el Contrato Programa, y los compromisos de calidad la Carta de Servicios.*

Los resultados de la encuesta de clima que tienen que ver con este subcriterio 1a muestran resultados muy altos: *casi el 96% de los empleados asegura conocer la misión, visión y valores, el 98% asegura conocer los objetivos y responsabilidades de su puesto.* También se ha comentado sobre los aspectos de liderazgo valorados: clima, cultura, reconocimiento, comunicación, relaciones, autonomía, participación activa, etc. y que los resultados de satisfacción son altos y han mejorado en el tiempo.

1b. Los líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

La estructura organizativa de la BUG, que se explica en la Introducción al relatorio, se considera la idónea para el cumplimiento su misión dentro de la UGR ya que, como se puede ver, tanto la organización como los procesos operativos están alineados con los servicios que responden a las necesidades y expectativas de los clientes, proporcionando una localización distribuida en 21 puntos de servicio para mayor comodidad de éstos. En cuanto a los procesos de apoyo, el conjunto de funciones se asumen en los Servicios Centrales de la BUG, con el apoyo de algunos de los servicios de la UGR, lo que permite trabajar en las mejores condiciones de eficacia y funcionamiento.

La BUG se asegura de que sus personas y equipos están facultados para maximizar su contribución a través de los mecanismos de formación, de despliegue, de objetivos y delegación de responsabilidades que se explican en 3b y 3c.

Esto es aplicable a todas las personas, a través de la línea de dirección, es decir, los Jefes de Servicio, y los responsables funcionales.

La evaluación de la idoneidad global del conjunto se realiza a través de los resultados de calidad de servicio y percepción de usuarios, así como mediante los resultados clave y algunas características medidas en la encuesta de clima (*formación, responsabilidad asignada, uso de capacidades, autonomía, información desempeño, etc.*).

Adaptación a las nuevas necesidades. **ER** La evolución de la estructura de la Biblioteca se explica en el capítulo de Presentación de la Biblioteca de este relatorio. Como se puede ver, dicha estructura se ha ido adaptando en sucesivas etapas hasta su situación actual en función de las necesidades de dar un servicio cercano, ágil y de calidad a sus usuarios.

Más adelante, en el apartado "**RESPONDER CON AGILIDAD A LOS CAMBIOS Y NUEVAS TENDENCIAS**" se desarrolla cómo la BUG responde con agilidad y flexibilidad a los cambios en el entorno, incluyendo los cambios estructurales, de los que se ponen ejemplos en la figura 1b.2.

SISTEMA DE GESTIÓN. MARCO DE PROCESOS CLAVE. MEJORA Y BENEFICIOS A LOS GRUPOS DE INTERÉS

E La BUG inició en el curso 2005/2006 el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2000, que fue certificado en 2007 y renovado en 2010. Esto supuso un marco de gestión basada en hechos y datos, homogeneizado y normalizado, que le permitió un seguimiento de las actividades en las diferentes Bibliotecas de Centro y Servicios, y aumentar la satisfacción tanto de usuarios, como de empleados. A lo largo de estos años, el sistema se ha perfeccionado con mejoras operativas y proyectos de innovación, hasta su situación actual como Sistema Integrado de Gestión. En el subcriterio 5a se describe la dinámica de gestión y mejora de los procesos del SIG.

Los esquemas de revisión respecto al avance en el cumplimiento de sus compromisos y objetivos, partiendo del Plan estratégico, del Plan operativo anual, del Contrato-Programa y de la Carta de Servicios, contemplan todas las actividades de seguimiento y toma de decisiones, así como la evaluación de los resultados de dichas decisiones en lo que afectan al servicio o a cualquier otra vertiente de la gestión que implique cambios que afecten a los grupos de interés.

Para llevar a cabo estas labores de forma sistemática pero también ágil y flexible, la BUG cuenta con lo siguiente:

- **Un esquema de revisiones y reuniones** organizado en cascada, que se explica a continuación (figura 1b.1).
- **Un conjunto de indicadores claves**, organizado en el **Cuadros de Mando** asegurando visibilidad continua en el progreso hacia el cumplimiento de tres aspectos básicos para la BUG para cumplir con su misión y compromisos:
 - Los compromisos de la Carta de servicios, con orientación total hacia los usuarios de la Biblioteca
 - El Contrato programa, que responde a los requerimientos de la UGR y los compromisos contraídos
 - Los Ejes de la Planificación estratégica (subcriterio 2c)
- **Mecanismos de autoevaluación con el Modelo EFQM** en los que se participa sistemáticamente
- **Herramientas de gestión del conocimiento** que les permiten el acceso a las informaciones y datos, elaborados y disponibles al nivel y en el momento en que se necesitan.
- **Un Sistema de Gestión por Procesos** que proporciona el conjunto de procesos, procedimientos e instrucciones necesarios para realizar las actividades propias de la BUG de una forma regulada, estandarizada, eficaz y eficiente.

TRANSPARENCIA, CONFIANZA Y COMPROMISO

E La dirección genera un clima favorable para la mejora, estimula la participación y facilita la discusión de propuestas, la crítica y el intercambio de ideas entre los miembros de los órganos de dirección y de los grupos de mejora. La **transparencia es total**: toda la información se incluye en los registros accesibles por el personal, y en documentos, que se hacen públicos en la web.

Los órganos que representan el liderazgo implican a un conjunto muy amplio y representativo de personas (figura 1b.1).

La propuesta de evaluación con el Modelo EFQM partió de la Dirección de la BUG. La BUG fue el primer servicio de la UGR en este proceso. Se evaluó por primera vez en 2003, obtuvo la certificación de la ANECA en 2004, lo que dio lugar a un Plan de Mejora, enfocado a corto, medio y largo plazo. En 2010 y 2012 se han realizado nuevas Autoevaluaciones EFQM. Todo lo anterior y los resultados de los últimos años son la base de un sistema de liderazgo en gestión consolidado y ágil,

que genera confianza, porque cumple con sus compromisos y objetivos, haciendo copartícipes de los mismos a su personal.

Esta **confianza** se manifiesta más allá de sus empleados, a niveles institucionales, lo que se demuestra por los siguientes hechos:

- La BUG ha continuado aumentando su asignación presupuestaria de la UGR hasta 2009, incluso en época de crisis, sosteniéndola posteriormente.
- La cooperación y trabajos que realiza en coordinación y con asesoramiento del Vdo. para la Garantía de la Calidad.
- Los acuerdos establecidos y las aportaciones a su presupuesto para programas específicos, por parte de instituciones públicas y privadas distintas a la UGR, con una considerable diferenciación en comparación con las Bibliotecas de otras universidades públicas (ver resultados 9a, 8a).

Influencia en los grupos de interés para conseguir su compromiso. La influencia más efectiva en los grupos de interés la realizamos a través de la formación estableciendo planes cuidadosos y plurianuales que contemplan sus desideratas y las necesidades observadas por los diferentes mecanismos. Además de la formación, se les implica solicitándoles anualmente ideas y propuestas sobre nuevos proyectos que, en caso de ser aceptados, liderará la persona que la propone. También se llevan a cabo reuniones y explicaciones periódicas por parte de los miembros del Comité de Calidad para hacerles llegar todas las novedades dentro del Sistema de gestión.

D Todos los líderes se implican activamente en la gestión de la BUG, lo que se hace extensivo a los profesionales, desde la elaboración del Plan Estratégico y los objetivos estratégicos, operacionales e indicadores, hasta el seguimiento y gestión a través de los mecanismos del SIG. La gestión de los procesos clave, vinculados a los servicios, y parte de los de soporte, se lleva de forma descentralizada en cada uno de los 21 centros de servicio de la BUG, por lo que, además de los servicios centrales, todos los Jefes de Servicio están directamente implicados. Los órganos de decisión, representados en la figura 1b.1 implican a un conjunto muy amplio y representativo del liderazgo.

El Plan Estratégico, el conjunto de objetivos e indicadores, y el SIG, contemplan todos los grupos de interés de la BUG. Los órganos de decisión están compuestos por todos los niveles de liderazgo y se estructuran con cometidos y sistemáticas establecidas. La Carta de Servicios, el Contrato Programa, etc. establecen sus compromisos específicos. En definitiva, la BUG responde a **todos sus G.I.**

ER La eficacia del Sistema de Gestión, incluyendo los esquemas de liderazgo, se evalúa cada año y oficializa a través de una revisión del Sistema en que participan la Dirección y el Comité de Calidad: se verifican los resultados frente a los objetivos y se determina la eficacia del conjunto. Además, el sistema se evalúa y revisa periódicamente mediante los mecanismos indicados, a lo que añadimos las auditorías internas y externas, y las Autoevaluaciones EFQM. En el subcriterio 5a se describe esto con más detalle.

Como ejemplos de mejora podemos citar: *el diseño del cuadro de mando integral, el observatorio de análisis externo, el sistema de seguimiento de objetivos, el plan de marketing, los planes de comunicación externa e interna, acciones en calidad ambiental, etc.*

Impulso de las ventajas competitivas. Desde la BUG, se promueve la búsqueda de las ventajas competitivas logrando que la UGR se impulse gracias a que la oferta en recursos de información esté al máximo nivel. Evidencia de esto es el importante incremento sostenido de consultas y descargas (ref. figura 9a.15) de los distintos recursos. Igualmente, se presta especial atención a las necesidades de los alumnos Erasmus, de los que la UGR es una de las principales receptoras a nivel europeo, a través de acciones como la traducción al inglés de nuestra página web.

Órgano	Composición	P	Cometido
Equipo de Gobierno UGR	Órganos unipersonales: Rector, Vicerrectores, Secretaria General, Gerente, Órganos colegiados: Consejo Social, Consejo de Gobierno, Claustro Universitario		
Consejo de Gobierno de la UGR Órgano colegiado de Gobierno	Rector, Secretaria General, y Gerente 50 miembros de la Comunidad Universitaria: 15 designados por el Rector del PDI, PAS y estudiantes; 20 elegidos por el Claustro (miembros del PAS, PDI y estudiantes); Decanos o Directores de las Facultades o Escuelas; 5 Directores de Departamento y 1 Director de Instituto Universitario de Investigación; y 3 miembros del Cons. Social no pertenecientes a la Comunidad Universitaria.	C	Establecer las líneas estratégicas y programáticas de la UGR, así como las directrices y procedimientos para su aplicación, según las competencias normativas establecidas en los Estatutos de la Universidad.
Comité de Calidad BUG	La Dirección de la Biblioteca con los Coordinadores de los Grupos de trabajo para la mejora y el Responsable de Calidad	A	Órgano de Revisión de la eficacia del SIG y formulación de objetivos
Comisión de Biblioteca	El Rector, o por delegación, el Vicerrector de los que dependa el servicio; Director técnico; 3 miembros del personal adscrito al servicio (1 TEBA y 2 funcionarios); 7 miembros en representación de los usuarios: 5 profesores, 2 alumnos	C	Comisión consultiva del Consejo de Gobierno y del Rector para todo lo que contribuya al cumplimiento de los fines y mejora de la calidad del servicio correspondiente.
Junta técnica BUG	Miembros natos: Director y Subdirector de la BUG Miembros electos: Cuatro Facultativos/Ayudantes; Dos Técnicos Especialistas/Técnicos Auxiliares; Administrativo/Auxiliar	C	Asesora al Equipo Directivo en sus funciones (Art.12 del Capítulo 3 del Reglamento de la BUG).

Figura 1b.1 Sistema de liderazgo para la gestión y la decisión P: periodicidad: A: anual, M: mensual, C: a convenir etc.

RESPONDER CON AGILIDAD A LOS CAMBIOS Y NUEVAS TENDENCIAS

Toma de decisiones de cambio. E Existen órganos de apoyo a la Dirección, establecidos según las bases del Reglamento de la BUG, como la Comisión de la Biblioteca y la Junta Técnica de la Biblioteca, que junto con la Dirección de Biblioteca, analizan periódicamente cualquier tipo de situación y toman decisiones en función de las conclusiones. Las principales fuentes de datos provienen de los observatorios indicados en el subcriterio 1a, figura 1a.3.

D Los sistemas de captación de información y tendencias abarcan todo el entorno sin excepción: redes externas, nacionales e internacionales, la UGR, y los mecanismos de captación de fenómenos de todo tipo. Algunas decisiones suponen cambios de aplicación inmediata, ya que aunque se cuenta con un presupuesto, hay flexibilidad de adaptación del mismo en su ejecución.

Otras deben contemplarse en el siguiente plan anual, como parte de los objetivos operacionales y el nuevo presupuesto.

Lo que se explica en el Criterio 2 respecto al proceso de análisis DAFO y formulación del Plan Estratégico, puede considerarse complementario a lo anterior en cuanto a metodologías aplicadas, en cuanto a identificar los riesgos que provienen de las posibles debilidades o amenazas, y dar respuesta a los mismos. Si bien, lo desarrollado en 2c tiene un carácter periódico, dentro del ciclo anual del plan, mientras que la acción del liderazgo que se explica en este subcriterio, es continua.

La importancia de la BUG en la vida de la UGR se evidencia en el apoyo del Equipo de Gobierno. La Dirección de la Biblioteca cuenta con presupuesto propio para asignación de recursos para adquisición de material bibliográfico y documental, así como para el establecimiento de proyectos a corto plazo, lo que ayuda a flexibilizar las decisiones y a la implantación de los cambios menores, sin necesidad de esperar a que se desarrollen a través de un plan estratégico.

ER La propia naturaleza de los sistemas descritos está orientada a la evaluación y revisión. Todos ellos tienen su propia dinámica de evaluación y revisión, en función de los resultados de implantación efectiva de los cambios y también en función de cómo sirven a su propósito (lo que se explica en cada caso específico en otros subcriterios sobre todo en el 2a, 2b, 2c y 5a). La efectividad de cada cambio se comprueba analizando los resultados frente a los objetivos a través de indicadores del sistema, percepciones de los usuarios, etc. Son muchos y variados los cambios que han tenido lugar en los últimos años en la BUG. En la figura 1b.2 se citan algunos ejemplos de cambios relevantes.

- Cambios estructurales de la BUG, para adaptarse a las necesidades de la UGR (centros de servicio) (Introducción)
- Adaptación de edificios y espacios en los puntos de servicio (4c)
- Nuevas herramientas, aplicaciones y servicios (4b, 5b)
- Establecimiento de redes de colaboración (1d, 4d)
- Adaptación al EEES, pretendiendo convertirse en un verdadero Centro de Recursos y Acceso a la Información (CRAI). (4c)
- Cursos de formación para el personal (planes de Formación del PAS; Jornadas sobre los CRAI, etc.(3b)
- Adaptación de la RPT de la BUG a las nuevas necesidades (3b)
- Constitución de la Junta Técnica de asesoría a la Dirección y de la Comisión de Biblioteca (1b)
- Constitución del Comité de Calidad y análisis anual del Sistema de calidad por parte del mismo (5a).
- Anticipación a la Ley de la Ciencia (Proyecto DIGIBUG) (5b)
- Anticipación: La BUG es pionera en programas de innovación tecnológica (4c, 5b).

Figura 1b.2 Ejemplos de cambios relevantes

1c. Los líderes fomentan la cultura de la Calidad y Excelencia entre las personas de la organización para conseguir su implicación

CONOCER, COMPRENDER Y RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

Comprender las necesidades de los empleados es una tarea constante de la Dirección de la Institución, a todos los niveles.

Las necesidades y expectativas de las personas de la BUG se pueden considerar dentro de tres grandes categorías:

- **Las generales**, como trabajadores de la Institución Pública.
- **Las específicas** en función del puesto de trabajo, su potencial de desarrollo y situación específica en la organización.
- Las relativas a su **situación personal** y otras características personales especiales.
- Las **grupales**, de los puntos de servicio o en distintas áreas de gestión, fundamentales para optimizar los procesos y eliminar lo que no aporta valor.

La organización cuenta con sistemas de captación y análisis de dichas necesidades y expectativas, que se indican en el subcriterio 2a, y se amplían en los distintos apartados del Criterio 3. En todos ellos, el **papel del liderazgo** es crucial, ya que se trata de actividades relacionadas con la decisión y aplicación de políticas en el terreno de RRHH, y con las relaciones laborales y apoyo personal y profesional a los empleados por parte de la línea de la dirección.

Además, la organización cuenta con políticas y sistemas que tratan cada uno de los aspectos mencionados, considerando en el ámbito de actuación en cada caso. Los aspectos generales, se tratan desde la Dirección, con la colaboración de RRHH, y la participación de los trabajadores y sus representantes, bajo la perspectiva de conseguir condiciones de contratación y trabajo favorables para los trabajadores y lo que se constata por el bajo índice de rotación existente.

En el subcriterio 3a se incluyen los detalles de los **Planes de gestión de las personas** que se establece en cada ciclo para incorporar las nuevas necesidades, de acuerdo con el marco legal existente: *Estatuto de los Trabajadores*, *Estatuto básico del Funcionario* y en línea con el *Convenio Colectivo establecido* y teniendo en cuenta la información que se obtiene de los sistemas de participación de los empleados. La planificación de RRHH está integrada en el Eje 3 del Plan Estratégico. En el subcriterio 7a se mencionan iniciativas de mejora como consecuencia de la participación en la encuesta de clima.

PROMOVER LA EXCELENCIA Y LA MEJORA. CULTURA EMPRENDEDORA E INNOVADORA. TRABAJO EN EQUIPO

ED De acuerdo con lo expuesto en 1a sobre liderazgo en valores, las personas que representan el liderazgo en la BUG constituyen las **referencias de estilo y comportamientos**. Si bien, como servicio muy volcado al usuario, podemos hablar de una cultura del comportamiento generalizada a todos los niveles (ver resultados en el párrafo final ER). Los líderes fomentan la participación, impulsando el sentido de pertenencia en el personal de la BUG, y de hecho cuentan siempre con muy buena acogida por parte del personal, que participa voluntariamente en los trabajos solicitados, aunque las necesidades de colaboración vayan más allá de su responsabilidad directa.

La Dirección facilita la discusión de propuestas, la crítica constructiva y el intercambio de ideas entre el personal mediante la creación de grupos de trabajo encargados de proyectos concretos y también a través de la creación de grupos para la mejora. Cuando es necesaria la colaboración externa, la solicita a la UGR o a otras organizaciones externas. En síntesis, los mecanismos mediante los cuales la Dirección impulsa e implica a las personas en el desarrollo y consolidación de una cultura emprendedora, generan muchos beneficios ya que suponen un amplio abanico de aportaciones. Se resumen en la figura 1c.1 y se desarrollan en más detalle en 3c.

Es muy destacable que el trabajo en equipo es una de las características clave de la cultura de la BUG y se materializa de dos formas:

1. La cultura del apoyo y la colaboración entre los profesionales para dar el mejor servicio y gestionar los procesos.
2. La cultura de la participación en proyectos de mejora a través de grupos de trabajo, que surgen como consecuencia de la autoevaluaciones y otros ejercicios de evaluación continua de los procesos y resultados. De esto se habla ampliamente en el subcriterio 3c.

La mejor prueba de la promoción de la excelencia es la trayectoria de la BUG en la consecución de los Sellos de Excelencia Europea.

Dentro del conjunto de Bibliotecas universitarias de España, la BUG es una clara referencia, pero deseamos continuar progresando. Un paso importante para esto es la presentación a este **Premio Iberoamericano de la Calidad 2013**.

Cultura de equipo. La colaboración entre los profesionales de la BUG es una realidad necesaria ya que cada uno de sus 21 puntos de servicio trabaja con un alto grado de autonomía desarrollando sus planes, objetivos, prestación de los servicios y esquemas de seguimiento, según las directrices establecidas conjuntamente en los Planes estratégicos y operativos. La segmentación de los resultados por centro de servicio pone de manifiesto el grado de eficacia y eficiencia de cada equipo de trabajo en cada una de las distintas dependencias.

Predicar con el ejemplo. La mejor forma de predicar con el ejemplo es la implicación personal: todos los líderes caracterizados incluyendo la Dirección de la Biblioteca, están directamente involucrados en Grupos de mejora y en las actividades derivadas de la búsqueda continua de la excelencia.

Política de información. Transparencia. Los sistemas de información y de comunicación interna con que cuenta la BUG son muy amplios y variados. Se desarrollan en otros subcriterios por lo que no vamos a redundar aquí. La transparencia es total: toda la información se incluye en los registros accesibles por el personal que los necesita (intranet y plataforma web de calidad), y en las Memorias de gestión, Anuarios y otros conjuntos documentales, que se hacen públicos en la web de la BUG.

Sobre la transparencia y cómo esta cultura genera la confianza de los grupos de interés, ya se ha desarrollado un apartado en 1b.

La **cultura participativa** está muy consolidada en la BUG, lo que se evidencia en el subcriterio 3c. El liderazgo compartido y la delegación de responsabilidades y funciones están perfectamente arraigados en la plantilla de la BUG. Las personas se sienten reconocidas en sus esfuerzos y logros. La prueba más palpable de la sistematización y perfeccionamiento en el tiempo, son los niveles de resultados alcanzados. Por otra parte, todo el personal ha firmado un **compromiso de adhesión al Complemento de productividad** para la mejora y calidad de los servicios de las Universidades Públicas Andaluzas, por tanto con la política de calidad de la UGR y de la BUG.

SENSIBILIZACIÓN EN RESPONSABILIDAD AMBIENTAL, EFICIENCIA, SOSTENIBILIDAD

El desarrollo de políticas de sostenibilidad ambiental, de la eficiencia y del ahorro en el gasto es una política muy asumida en toda la BUG.

- **Ambiental.** La BUG está sujeta a la disciplina de sostenibilidad ambiental que requiere mantener una certificación **ISO 14000**, y esto depende del compromiso y participación de todos. Los mejores ejemplos de proactividad en este sentido son: la estrecha cooperación con el Vdo. de Calidad Ambiental, la participación de la Dirección de la BUG en el Comité Ambiental de la UGR y la inclusión de los puntos de Servicio de la BUG en el *Programa de Calidad Ambiental de la UGR*. Algunos ejemplos de prácticas de sostenibilidad ambiental son la supresión de impresoras de uso público, la promoción en el uso de dispositivos móviles de almacenamiento como pendrive, lectores de libros electrónicos (véase proyecto LADE: la BUG como pionera en toda España de préstamo de estos lectores). También, reciclamos/donamos material informático en desuso a colectivos que lo utilizan (p.e. penitenciarios).

- **Eficiencia.** Impulso de la mejora de la eficiencia en los procesos, del que son buenos ejemplos las mejoras llevadas a cabo en los grupos de trabajo y mejora de resultados: *Cuadro de Mando Integral, Plan de comunicación, interna y externa, Plataforma virtual "La Fragua", etc.*

- **Sostenibilidad.** El Eje 3 de la estrategia de la BUG tiene que ver directamente con la sostenibilidad económica que proporciona la capacidad de continuidad de servicio. La BUG recibe financiación de varias fuentes y por varios motivos, relacionados con el cumplimiento de su misión, sus servicios, en línea con sus estrategias y en función de planes y acuerdos establecidos. La planificación de las inversiones y gastos se realiza teniendo en cuenta la evaluación del valor que cada alternativa supone para los distintos grupos de interés, atendiendo también a las prioridades y nuevos requerimientos. Existen iniciativas de **ahorros económicos** como son los acuerdos con los proveedores y el control del gasto. La sensibilización respecto al control del gasto es continua: la BUG analiza detalladamente el uso y coste por descarga de los recursos de información que adquiere, y los informes que realiza el Grupo de trabajo de Recursos Electrónicos del CBUA.

PROMOVER EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES. APOYO Y RECONOCIMIENTO

El Plan Plurianual de Formación del personal responde a las necesidades formativas a medio plazo, estructurado en 12 áreas temáticas que cubren el desarrollo de capacidades de todos los puestos de la BUG (más información en 3b).

En lo que concierne al desarrollo del liderazgo, la dirección estimula la asistencia y la participación de los líderes en formación relacionada con: desarrollo de competencias de liderazgo, gestión y organización de RRHH, gestión del gasto, aplicación de técnicas de marketing, cursos "Formación del PAS", sobre Modelo EFQM, sistemas de gestión de calidad y de especialización para los TEBAM.

Cada uno de los líderes, dentro de su ámbito de actuación y de forma coordinada desde la Dirección de la BUG, se implica en los planes de formación: los Jefes de servicio consultan a todo su personal sobre sus necesidades de formación y las envían para su consolidación y desarrollo del Plan de Formación. Asimismo, los líderes se implican en la impartición de cursos de formación de la BUG.

Todos los líderes y empleados se desarrollan a través de dichos cursos, en función de sus necesidades y competencias. Los Indicadores de rendimiento de la formación, de su eficacia y de percepción de los asistentes muestran valores muy significativos (Criterio 7).

Apoyo y reconocimiento. Como parte de los mecanismos de seguimiento del progreso hacia los objetivos, los distintos niveles de liderazgo trabajan con los empleados y se aseguran de que cuentan con todo lo necesario, apoyándoles en lo que precisen.

El reconocimiento es frecuente por parte del Equipo Directivo, de forma oral o escrita (vía e-mail), a personas y equipos, cuando los hechos y logros lo justifican. Así mismo, como se explica en el subcriterio 3d, se valora y reconoce la participación a través de la consolidación de

- Uso del Buzón de sugerencias.
- Participación en la puesta en marcha de nuevas tecnologías, y nuevos canales de comunicación
- Desarrollo de nuevos servicios y mejora de los existentes
- Participación proactiva del personal en los ámbitos y órganos de representación relacionados con la BUG.
- Implicación activa del personal en todos los procesos de mejora, herramientas utilizadas, respuesta a quejas y sugerencias de los usuarios, medición e análisis de los indicadores de rendimiento y de las percepciones, etc.
- Participación en equipos externos (CBUA, REBIUN, ...), en representación de la BUG.
- Amplia participación en las Autoevaluaciones según la Guía para la Evaluación de Bibliotecas Universitarias y a partir del Modelo EFQM de Excelencia, lo que da lugar a proyectos de mejora (ref. figura 3c.2).

Figura 1c.1 Mecanismos de impulso de la excelencia

los diferentes tramos de CPMCS, y los Premios de Excelencia a nivel de la UGR: según las modalidades, elegidos entre el personal que presente una práctica de mejora innovadora. También se otorga a personas por su carrera profesional.

El Grupo de mejora Personal BUG está estudiando cómo proponer otras formas y una sistemática de reconocimiento general.

La forma de evaluar la satisfacción respecto al reconocimiento es mediante la percepción de las persona de la organización, a través de la encuesta de clima (más del 74% de las personas se sienten reconocidas).

IMPULSAR LOS PROYECTOS DE ACCIÓN SOCIAL

La BUG promueve una serie de proyectos de acción social, en los que participan activamente sus empleados. Estas iniciativas contribuyen en gran medida a reforzar el orgullo de pertenencia a la BUG y los valores propios de la cultura de la Biblioteca. En el Criterio 8 se desarrollan los detalles y los resultados, pero para dar una idea de la amplitud de los mismos, indicamos algunos en la tabla adjunta.

FOMENTO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y LA DIVERSIDAD

Igualdad de oportunidades: la Dirección de la BUG se asegura de que se respete y cumpla con toda la legislación aplicable respecto a: *concursos de méritos, promoción horizontal y vertical, carreras profesionales, posibilidades de movilidad, conciliación de vida laboral y familiar, reducción de jornadas, etc.* La selección, formación y promoción del personal se realiza dentro del marco normativo en todos sus niveles (estatutos UGR y legislación autonómica y estatal).

Diversidad. En el nivel de promoción, divulgación, sensibilización, asesoramiento y ayuda en el desarrollo de acciones para acoger la diversidad dentro de la UGR, tenemos que referirnos a una gran variedad de servicios enfocados a diferentes grupos de interés dentro de la Comunidad Universitaria, como el *Gabinete de Acción Social, la Unidad de Igualdad de Género, el Defensor Universitario,...*

El propio sistema de acceso libre por concurso-oposición permite que cualquier persona que cumpla los requisitos pueda acceder sin ningún tipo de discriminación. Es más, por ley debe existir siempre un porcentaje de plazas destinadas a personas con discapacidad. La BUG por sí misma no puede tener ninguna normativa interna al respecto.

Las diferentes formas de acogida de la diversidad del personal se explican en el subcriterio 3a. Dentro de este marco se han *adaptado el acceso y los espacios* de la mayoría de las bibliotecas a las personas con discapacidad p.ej. cambios de los mostradores, entradas etc. Así mismo, se puso en marcha el *Servicio de Apoyo Documental a Discapacitados (SADDIS)*, y se adecuó la accesibilidad de la página Web de la BUG y el servicio de formación de usuarios para personas con discapacidad (reserva de plaza y posibilidad de elección de formación).

IMPLICACIÓN DEL PERSONAL EN LA GESTIÓN DE LOS CAMBIOS

La estructura orgánica y funcional de la Biblioteca permite el desarrollo de una dirección participativa, que se adapta con facilidad y eficacia al cambio. La Dirección participa activa y directamente en la comunicación, planteamiento, reorganización del personal, desarrollo de planes y seguimiento de la ejecución, necesarios para implantar cualquier cambio relevante. En estos procesos, la Dirección implica a los grupos de interés necesarios (BUG, UGR, otros GI externos), para las decisiones, el mutuo acuerdo, confianza, y credibilidad para asegurar el éxito en el desarrollo del cambio. La sistemática es total, se analizan en el momento en que se producen y su eficacia.

Dada la estructura de distribución en puntos de servicio de la BUG en los centros, tanto la Dirección y los otros líderes, como el personal, a todos los niveles, participan de los cambios tanto en su concepción como en su implantación.

ER Todo lo anterior está sujeto a mecanismos de evaluación y mejora continua. Esto se evidencia en las mejoras tangibles (innovación 4c, procesos 5a, servicios 5b), los resultados de rendimiento (6b, 9b) y la encuesta de clima que muestra niveles de opinión tales como los que aparecen a continuación: *86,7% en autonomía para desempeñar mi trabajo, y en clima de trabajo (mejora 2012 vs 2009); 82,9% en libertad para elegir mi propio método de trabajo, y en relaciones con jefe y compañeros (mejora 2012 vs 2008 y 2009); 81,2% en comunicación fluida (mejora 2012 vs 2008 y 2009) y 73,4% de satisfacción por participación en decisiones y también por reconocimiento (mejora 2012 vs 2009)*

1d. Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los G.I externos a la organización y se implican en los mismos

GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS. MECANISMOS DE CONSULTA Y RELACIONES

E El conjunto de grupos de interés externos a la BUG se puede dividir en dos grandes categorías: *los externos a la BUG pero internos de la UGR, y los externos a la UGR.* Atendiendo a otro criterio de clasificación, se podrían agrupar en: personas y entidades/partners.

Ambas perspectivas se consideran en el diseño de los esquemas de gestión de los GI externos.

La BUG realiza una serie de actividades que le permiten **entender, anticipar y dar respuesta** a las distintas necesidades y expectativas de los grupos de interés externos, a través de una serie de **sistemas y canales de relación** que se exponen de forma global en el subcriterio 2a, concretamente en la figura 2a.1. Según la naturaleza de la relación y las necesidades y expectativas del G.I. y de ambas partes, los distintos enfoques responden a los siguientes objetivos:

1. **Proporcionar atención y respuesta** a la demanda de información, por parte de alumnos, ciudadanos, instituciones, alianzas, empresas, y sociedad en general, con total transparencia. **Rendición de cuentas a los grupos de interés.**
2. **Establecer alianzas estratégicas** mutuamente beneficiosas para las dos partes, fundamentalmente con organizaciones pertenecientes a la Universidad de Granada, de otras universidades, entidades como CABCD, CBUA y REBIUN, y los partners.
3. **Colaborar activamente: implicación** profesional, aportación de información y disposición para escuchar, responder y participar en los cambios.

Desarrollamos a continuación cada uno de estos apartados.

1. Atención y respuesta. Transparencia total. Rendición de cuentas

La Biblioteca proporciona servicios e información de varios tipos y propósitos, a través de distintos canales, dirigida a diversos receptores, de los que también recoge y analiza información para poner al día los enfoques de sus actividades de relación y servicios. La transparencia es una de las características significativas de la BUG, siendo una de las pautas de actuación que más se propugna y cuida como cultura.

<ul style="list-style-type: none"> - Atención a los Alumnos en prácticas y a los Becarios (caro). - Colaboración con el Instituto de Formación y Estudios Sociales para que sus alumnos realicen las prácticas docentes en las Bibliotecas de la BUG - La BUG es de uso público y abierta a toda la sociedad. - Digitalización del Fondo antiguo. - Actividades culturales y sociales. <i>Exposiciones, Visitas guiadas, Publicaciones, Relaciones Institucionales y Relaciones Internacionales, etc.</i> - Apoyo al discapacitado: servicio SADDIS de apoyo al discapacitado. - Aportación del personal: con publicaciones de artículos en revistas profesionales y ponencias en congresos. - Universidad de Mayores: programa para personas mayores de 50 años. - Participación y colaboración externa, con asociaciones, grupos, instituciones, jornadas, foros externos nacionales e internacionales. - Convenio de Colaboración con la Fundación Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes para la difusión del fondo Antiguo de la BUG. - "Proyecto Transición Institutos – Universidad". - Actividades con el Centro penitenciario Albolote. - Colaboración con la ONG "Cáritas" y contribución a la economía local
--

- Los servicios de la BUG a sus usuarios están ampliamente desarrollados en los subcriterios 5b a 5d, por lo que no vamos a extendernos acerca de ellos aquí. En el criterio 6 se indican los mecanismos de captación y evaluación de la voz de los usuarios.
- La BUG proporciona sistemáticamente información transparente a los Órganos de Gobierno de la Universidad, a las diferentes Juntas de Facultad, al Ministerio de Cultura (digitalización del fondo antiguo) y a la sociedad en general. Los mecanismos de relación están perfectamente regulados y sistematizados: publicación del Anuario de la BUG en la página web en acceso abierto.
- La BUG publica información sobre su gestión y resultados en su página web: *Memorias de gestión y Memorias académicas*.
- Anualmente, se publican en la web los resultados de la encuesta de satisfacción de usuarios, las actas de la Comisión de Biblioteca, las acciones más destacadas y actividades desarrolladas, y los datos relativos a las Bibliotecas Universitarias y científicas españolas, publicadas en el anuario de REBIUN.
- La BUG es de uso público y está abierta a toda la sociedad (hay pocas Bibliotecas universitarias que ofrecen esta posibilidad a los ciudadanos). El servicio prestado fuera de la comunidad educativa de la UGR es voluntario por parte de la BUG, como aportación social, y no parte de su misión. Por esta razón no tiene establecidos mecanismos de consulta abierta a la ciudadanía. En el Criterio 8 se indican los servicios que se prestan a Alumnos en prácticas, a becarios, a personas mayores de 50 años, a los reclusos del CP de Albolote, y las actividades culturales abiertas a toda la sociedad. Las fuentes de información de necesidades y expectativas se establecen al iniciarse los programas y provienen de las experiencias de cada programa y las sugerencias.

2. Alianzas estratégicas y operativas. Redes profesionales. Ideas e innovación

Todas las alianzas de la BUG son de carácter estratégico, aunque muchos convenios se respaldan con proyectos concretos de índole operativo, por ejemplo, para el desarrollo de nuevos productos. La BUG es parte de una amplia red de colaboración con otras bibliotecas universitarias y pertenece a las principales asociaciones y redes profesionales de ámbito internacional, nacional y regional. En este contexto, forma parte de sus grupos de trabajo: REBIUN, Grupo GEUIN, CBUA, Recolecta. Además, mantiene convenios de colaboración con entidades como son Ministerio de Cultura, Banco Santander, Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, etc.

Por otra parte, colabora con otros servicios y departamentos de la UGR: *Servicio de Informática, la Comisión de Doctorado, el Vdo. para la Garantía de la Calidad, el Gabinete de Comunicación, el Centro de Enseñanzas Virtuales de la UGR, el Grupo de Investigación Secaba, Grupo de Investigación de Evaluación de la Ciencia y de la Comunicación Científica y Área de Formación del PAS*.

Además, existen acuerdos y cooperación interna con los órganos responsables de las distintas facultades participando muchas bibliotecas de centros en proyectos de innovación docente y en órganos de representación (Juntas y Comisiones de Centros).

En el subcriterio 4d (figura 4d.1) se sintetizan las principales alianzas y colaboraciones y se exponen los tipos de convenios y el propósito de los mismos, y cómo estas políticas de colaboración responden a dos de los ejes estratégicos, y se incluyen ejemplos de innovación. Así En 5b se manifiesta la aportación e importancia de las alianzas a los servicios de la BUG, muchos de los cuales se deben a colaboraciones. Todo ello contribuye a mejorar la imagen externa y entre el resto de Bibliotecas Universitarias, con los consiguientes beneficios.

3. Colaboración. Responder a los cambios

La BUG está abierta a participar en proyectos de índole social establecidos por organismos externos, que contribuyen a crear una imagen excelente de la misma, y generan interés por la utilización de sus servicios. En cuanto a la colaboración **para responder a los cambios** motivados por nuevas necesidades, la colaboración es imprescindible con los organismos de la UGR, sobre todo en innovación tecnológica, adecuación de espacios y reestructuraciones, y otros asuntos de índole corporativo. También es imprescindible la colaboración con las organizaciones de la Red de Bibliotecas en los proyectos conjuntos, de lo que es un buen ejemplo el Préstamo interbibliotecario (ref. 6b).

D El conjunto de alianzas y convenios cubre todos los aspectos clave para la BUG y para sus Grupos de Interés. La Dirección y los líderes de la BUG, y también de la UGR, están directamente implicados, tanto en los procesos de decisión y formulación de las estrategias, como en los acuerdos y en los proyectos específicos. Todos los convenios suponen beneficios mutuos, se fundamentan en la transparencia y la colaboración, y están sujetos a una sistemática de seguimiento de cada uno de los programas o iniciativas.

ER Todo lo expuesto constituye un conjunto de prácticas continuas, que se plantean con una visión estratégica, desde un liderazgo compartido y como respuesta a necesidades comunes, dentro del ámbito universitario y cultural del país y mundial.

Por lo tanto, está en continuo seguimiento, revisión e impulso con nuevas ideas, por parte del liderazgo y las instituciones, en línea con los *Contratos programa, acuerdos, iniciativas conjuntas, compromisos contraídos y presupuestos asociados*.

El despliegue de los programas e iniciativas integra los mecanismos y sistemas de medición y seguimiento específicos. Los resultados se exponen fundamentalmente en los criterios 6, 8 y 9. Ya se han mencionado anteriormente la documentación que se genera y que contiene registros anuales de la situación y progresos de cada programa.

RECONOCIMIENTO Y REPUTACIÓN

La BUG cuenta con una larga trayectoria en la consecución de logros que se traducen en una buena reputación, una posición de referencia para otras instituciones públicas sobre todo las bibliotecas universitarias. Los hechos más destacables que evidencian este posicionamiento son: sus buenos resultados en comparación con organizaciones similares, las certificaciones ISO y los reconocimientos Sellos de Excelencia Europea EFQM, la amplia repercusión nacional e internacional de los eventos organizados y los reconocimientos (ref. 8a).

A esto podemos añadir los convenios de colaboración con prestigiosas entidades como la Fundación Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, para difusión del fondo antiguo, el Instituto de Formación y Estudios Sociales de Granada, y otras de ámbito internacional como la *Universidad Católica de la Santísima Concepción (Chile), la Universidad de Chipre, Centro de estudios Bizantinos Neogriegos y Chipriotas (Grecia) y la Universidad Autónoma de Puebla (México), el Instituto Confucio, el Instituto Goethe, etc.*

Por otra parte, la Dirección de la BUG mantiene una actividad continua para promover noticias a través de los medios impresos, digitales y audiovisuales (*prensa, Radio y TV*) de interés para los usuarios y la comunidad en general, lo que le proporciona notoriedad e imagen (8a).

SENSIBILIZAR EN RESPONSABILIDAD AMBIENTAL, EFICIENCIA, SOSTENIBILIDAD Y DE TIPO SOCIAL

Ya se ha expuesto en varios apartados anteriores, **sobre todo en 1c**, la acción interna del liderazgo orientado a la gestión ambiental, la mejora de la eficiencia de los procesos y servicios, y la sostenibilidad. Los detalles se desarrollan en otros subcriterios específicos (4a, 8a, 4c, 8b). Esta acción se extiende a los grupos de interés externos: *colaboradores, usuarios y proveedores*. Ej.: búsqueda de una impresora para préstamo que no use papel químico, el proyecto LADE y las recomendaciones de usar escáneres en lugar de fotocopiadoras.

En la vertiente social, la mejor muestra de sensibilidad social es la participación con la UGR en los numerosos convenios con diferentes asociaciones para prácticas laborales, como Síndrome de Down, la ONCE y otros colectivos marginados como instituciones penitenciarias, a los que la BUG les proporciona material informático en desuso para sus talleres formativos.