



CRITERIO 2

ESTRATEGIA

Dado que el relatorio se desarrolla fundamentalmente en el ámbito de gestión-resultados que abarca los años 2008 a 2012, el criterio de Estrategia se refiere al **Plan Estratégico 2007-2011**, aunque en 2c se indican los ejes estratégicos y orientaciones que se han reforzado en el nuevo Plan Estratégico 2012-2015, que suponen un cierto grado de continuidad del plan anterior.

La metodología de elaboración del Plan Estratégico de la BUG contempla como información de entrada lo siguiente:

- Derechos, necesidades y expectativas de los Grupos de Interés.
- El **Plan Estratégico de la UGR**, y el **Contrato Programa establecido con la UGR** que incluye las expectativas institucionales.
- Los compromisos expresados en la **Carta de Servicios**, que responden a los derechos, necesidades y expectativas de los usuarios BUG.
- La información relativa a su entorno más cercano
- El **Plan Estratégico de REBIUN**, como guía de la Red Española de Bibliotecas Universitarias.
- Las informaciones de amplia índole que proceden de las entidades asociadas, fundamentalmente CBUA y REBIUN.
- La información propia de la BUG y la relativa a sus proveedores y alianzas clave.

2a. La Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los G.I. involucrados

Políticas públicas. La BUG se rige por toda la normativa universitaria vigente tanto de ámbito estatal, como por ejemplo -Ley Orgánica de Universidades (LO 4/2007, de 12 de abril que se modifica la LO 6/2001, de 21 de diciembre)-, como de ámbito autonómico -Decreto legislativo 1/2013 de 8 de enero, por el que aprueba el Texto refundido de la Ley Andaluza de Universidades-, y normativa europea (Parlamento Europeo y Consejo de la UE), y específicamente por el art. 203 de los Estatutos de la UGR aprobados en el Decreto 231/2011, de 28 de julio.

Definición de prioridades. La UGR, a través de sus órganos de gobierno, establece las prioridades a través de sus presupuestos anuales de los programas y actuaciones a ejecutar por las distintas unidades funcionales de la Universidad. En el caso de la BUG, cada año se establece por medio de un Contrato-programa los objetivos a conseguir, dentro de la política general de la UGR. La supervisión, evaluación y seguimiento de la ejecución de dicho Contrato-programa compete al Vicerrectorado para la Garantía de la Calidad, que promueve mecanismos sistemáticos internos a distintos niveles funcionales.

GRUPOS DE INTERÉS. DERECHOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

ED La figura 2a.1 representa los grupos de interés de la BUG, los criterios de segmentación y los canales de relación y captación de necesidades y expectativas. El conjunto contempla todas las personas o entidades que tienen algún tipo de derechos, necesidades o expectativas frente a la BUG. Dichos mecanismos están desarrollados e implantados, siendo de realización permanente o periódica y generan registros formalmente documentados y sujetos a la disciplina del Sistema de Gestión de la BUG. Cada uno de estos mecanismos se presenta más ampliamente en otros subcriterios, donde se pueden apreciar los procesos y prácticas específicas y sus particularidades: frecuencias, ámbito, cómo permiten captar cualquier cambio o nueva necesidad, etc.

Grupo de interés	Segmentación	Canales de relación y captación de necesidades y expectativas	Referencias
Personas			
Alumnos de postgrado y becarios de investigación Personal Docente e Investigador	Tratamiento Individual. Por áreas de conocimiento	Relacionados con el apoyo para el acceso a la producción científica, la investigación, la publicación de tesis, la digitalización, la difusión de su investigación, incremento de audiencia, desideratas, etc. Encuestas de satisfacción LibQual+ y con la Edición electrónica de las Tesis Doctorales	5b, 5c, 5d, 6a
Alumnos de grado	Tratamiento Individual. Por titulaciones y centros	Relacionados con los servicios. Encuestas de satisfacción de usuarios LibQual+ (informes elaborados por el Grupo SECABA) Desideratas. Buzón de sugerencias. Encuestas de satisfacción con la Formación de usuarios. El formulario de consultas on-line. La página web. El servicio on-line "la Biblioteca responde". Las figuras del Defensor y el Inspector Universitario. La Comisión de la Biblioteca a quienes se pueden dirigir.	1d, 4c, 5b, 5c, 5d, 6a, 6b
Otros alumnos	Tratamiento individual y en grupo	Jornadas de recepción de estudiantes abierto para todos, visitas guiadas para los grupos de alumnos de institutos, atención personalizada en las Bibliotecas de Centro	1d, 5b, 5c, 5d, 8a
Personal de Administración y Servicios	Tratamiento individual y en grupo	Contactos en reuniones sistemáticas; Encuestas de satisfacción del personal; Necesidades de formación del personal; Trabajo en equipo; buzón de sugerencias y quejas; Comunicación interna.	1a, 1c, 3b, 3c, 7a, 7b
Entidades/Partners			
Universidad de Granada	Relación colaborativa	Representación en la Junta de Personal y en el Comité de Empresa. Consejo de Gobierno Actividades de desarrollo del Plan Estratégico de la UGR y el Contrato-programa	1d, 4d
La propia BUG	Puntos de servicio y funciones	A través de todos los canales de comunicación establecidos	Introducción, 7a, 7b
Otras Universidades SABCD CBUA REBIUN	Relación con Universidades, Bibliotecas y entidades	Relaciones de intercambio y aprendizaje mutuo, de las que se analiza la información disponible y experiencias que puedan servir como buena práctica, para aplicarla a nuestra unidad. Pertenencia a SABCD, CBUA y REBIUN.	1d, 4d, 5b, 9a, 9b
Empresas	Relación individual	Facilitan el contacto con científicos y especialistas de la UGR, de cara a una mejor transferencia de los resultados de investigación y nuevas tecnologías.	4d, 8b
Sociedad en general	Grupos representativos. Ciudadanos.	Cualquier ciudadano tiene la posibilidad de acceder a todos los recursos de la Biblioteca.	4d, 8a, 8b

Figura 2a.1 Grupos de Interés, segmentación, canales de relación y resumen de necesidades y expectativas

Derechos de los usuarios. Se establecen y publican en la Carta de Servicios (BOJA nº10, 17 de enero de 2012) en 14 apartados que incluyen todo lo relativo al servicio, al trato personal, a la gratuidad de acceso, etc.

Para velar por el cumplimiento y la salvaguarda de los derechos de los miembros de la comunidad universitaria, los Estatutos de la UGR recogen la figura del *Defensor Universitario* y la *Inspección de Servicios*. El **Defensor** es el Comisionado del Claustro para la defensa de los

derechos y libertades de los miembros de la Comunidad Universitaria ante las actuaciones de los órganos y servicios universitarios. A estos efectos, supervisará la actividad de la administración universitaria. Todos los miembros de la Comunidad Universitaria y los órganos de gobierno están obligados a auxiliarlo, con carácter preferente y urgente. Desempeña sus funciones con independencia e imparcialidad. La **Inspección de Servicios** es un órgano encargado de la defensa de los derechos y el cumplimiento de los deberes, dependiente directamente del Rector en el ejercicio de su potestad disciplinaria y de gobierno. Su misión es la de velar por el correcto funcionamiento de los servicios, colaborar en la instrucción de los expedientes disciplinarios y realizar el seguimiento y control de la actividad universitaria.

El Plan Estratégico de la BUG define los objetivos respecto a los grupos de interés clave. La actuación con respecto a las personas aparece recogida en la misión y visión de la Biblioteca, así como en los ejes estratégicos 1, 2 y 3. En cuanto a entidades/partners, el enfoque de la BUG se refleja en los ejes estratégicos 1, 2, 3 y 5, donde se alude a la promoción de acuerdos, alianzas y diferentes grados de cooperación que hagan seguir avanzando a la Biblioteca. Se indican a continuación detalles complementarios a los que aparecen en la fig. 2a.1.

Personas

- **Alumnos de grado:** Se les dota de herramientas para el aprendizaje, estudio e investigación, y proporciona el acceso coherente a los materiales.
- **Alumnos de postgrado y becarios de investigación:** Apoyo en su investigación para la publicación de tesis doctorales, trabajos de investigación...
- **Personal docente e investigador (PDI):** Acceso a la información científica, se les adiestra en el manejo de herramientas para la búsqueda de la información y da apoyo tecnológico para la difusión de ciencia. Se les proporcionan recursos para su actividad docente en el marco del EEES.
- **Personal de Administración y Servicios (PAS):** Se trata de proporcionarles un trabajo interesante y una proyección laboral futura.
- **Ciudadanos:** Acceso a los servicios generales de la BUG como servicio público que tiene una responsabilidad social.

Entidades/Partners

- **UGR y cada una de sus unidades:** con las cuales la BUG actúa y de las que recibe las correspondientes guías y apoyos corporativos.
- **La propia BUG:** cuyas necesidades y expectativas se centran en llevar a buen término su misión, responsabilidades y compromisos.
- **Los Órganos de Gobierno de la UGR:** La BUG ofrece su apoyo y colaboración facilitándoles la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Otras Universidades:** Relaciones de intercambio y aprendizaje mutuo, análisis de información, etc. para aplicarla a nuestra producción científica.
- **SABCD y SEB:** Establecen el marco legal de cooperación bibliotecaria y coordinación técnica a nivel autonómico y estatal respectivamente.
- **REBIUN:** Organismo en que están representadas todas las bibliotecas universit. españolas, coordinación de políticas y las acciones cooperativas.
- **CBUA:** Potencia la cooperación entre las bibliotecas universitarias andaluzas, para mejorar el aprovechamiento de los recursos económicos, dar mayor accesibilidad a los recursos compartidos y facilitar el uso compartido de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- **Empresas:** Destacan las que suministran servicios y productos de información, y las que comparten proyectos de desarrollo tecnológico.
- **Sociedad:** Aproximar la ciencia a la sociedad (acceso abierto), lo que maximiza la comprensión científica, y los rendimientos de la inversión.
- **Colegios y Asociaciones profesionales:** Provisión de servicios especializados de información y conocimiento por parte de la BUG a dichos grupos.

En apartados posteriores (como el Crit. 3, subcrit. 4d, Crit. 5, etc.) se alude a la segmentación y los distintos procesos, servicios, políticas, programas, actividades, etc. que se ofrecen o mantienen con éstos grupos de interés, en función de sus necesidades y expectativas.

ER La identificación de los grupos de interés, los mecanismos de relación e información y el proceso de análisis, está sujeto a revisión anual en función del grado en que sirven como entrada a la preparación del Plan estratégico de la BUG. Cada uno de ellos tiene su propia dinámica de mejora, como se puede comprobar en cada caso (ver la columna "Referencias" en la fig. 2a.1).

La Biblioteca se mantiene al día y se actualiza continuamente en las nuevas tendencias y en los desarrollos que se dan en la mayoría de los campos del saber y de las aplicaciones e innovaciones tecnológicas. Las evidencias de las mejoras experimentadas son muy amplias, entre las que citamos como ejemplos el *crecimiento en los fondos, la mejora de los servicios, la automatización, facilidad de acceso, etc.*, y esto se traduce en un apoyo a los resultados de investigación y aprendizaje.

ENTORNO

EDER La BUG cuenta con mecanismos de **captación de las características del entorno y se anticipa al impacto de los cambios** que se puedan producir y que puedan afectarle de alguna forma, incluyendo los cambios políticos y legales. Por un lado, la normativa española exige que los cargos de gobierno de la Universidad sean renovados con una periodicidad de cuatro años, produciendo ciclos de gestión que influyen directamente en la evolución y desarrollo de las políticas universitarias y, por otro, el EEES marca las pautas de una convergencia europea en el ámbito universitario que afectan abiertamente a los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación.

Toda esta información la utiliza para llevar a cabo las modificaciones en sus estrategias, y establecer sus prioridades e iniciativas, para adecuarse a las nuevas necesidades. Ejemplos de esto son:

- La adaptación de sus prioridades a la crisis económica
- La adaptación de sus instalaciones, recursos, servicios y procedimientos a los nuevos requerimientos del EEES, convirtiéndose en un CRAI.
- La BUG se anticipó a la Ley de la Ciencia con el Proyecto DIGIBUG y es pionera en innovación tecnológica (p.e. proyecto Papyre, Ephorus...).

Grupos de mejora dedicados al análisis externo. **EDER** Los distintos grupos de mejora establecidos como consecuencia de la sistemática de autoevaluación tienen entre sus objetivos análisis específicos y la comparación periódica tanto de indicadores externos de percepción, como cualitativos (ref. 3c, figura 3c.2). Concretamente, el **Grupo de mejora "Análisis externo/Observatorio"**, se estableció específicamente para mejorar la identificación, análisis y comprensión de los indicadores externos que pueden afectar la BUG, sobre todo los debidos a entorno y sociedad. El grupo trabaja de forma permanente siendo el encargado de la emisión de informes anuales, sobre las nuevas tendencias que pueden afectar la BUG.

El Grupo de mejora opta por distribuir la tarea en una serie de "paisajes" o subtemas amplios (siguiendo en cierto modo los principios de excelencia), lo que facilita la distribución del trabajo entre los miembros del grupo en áreas temáticas: *Paisaje económico-social, Paisaje del aprendizaje a lo largo de la vida (lifelong learning) y problemática global de la Educación Superior, Paisaje institucional universitario, Paisaje de la investigación, Paisaje bibliotecario y de servicios de información, y Paisaje tecnológico.*

Otro Grupo de mejora que tiene que ver con el análisis externo es el **Grupo Usuarios**, cuyo estudio y acciones se centran en los análisis de los resultados relativos a usuarios, directrices del plan de formación de los mismos, grupos focales, comparaciones REBIUN, etc.

Análisis DAFO. Como parte del proceso del Plan Estratégico, la BUG realizó un análisis DAFO que llevó a la identificación de las **6 oportunidades y 6 amenazas** más importantes a tener en cuenta en la formulación del Plan. Se presentan muy resumidas en la fig. 2a.2.

<p>FORTALEZAS</p> <p>F1 Imagen: Imagen corp., alianzas, relaciones ext., fondo antiguo como "imagen publicitaria"</p> <p>F2 Gestión interna: Gestión procesos, estructura interna, centralización y descentralización, integración de centros, comunicación interna, colaboración, participación, profesionalización. Existencia del sistema de gestión de la calidad. Buen clima laboral y formación específica.</p> <p>F3 Tecnología: Creciente desarrollo de biblioteca electrónica, planes de enseñanza virtual, alfabetización informacional, proyectos de digitalización y publicación de investigación, etc.</p> <p>F4 Espacio: Gestión y planes de mejora, adecuación y diferenciación de espacios, considerable incremento de puestos informáticos y habilitación de espacios de acceso libre.</p> <p>F5 Colección: Notable colección tanto en formato papel como en formato electrónico.</p> <p>F6 Usuarios: Información sobre grupos de interés y sus necesidades, mejora en la satisf. de usuarios, atención muy orientada a los usuarios. Sat. con las acciones formativas.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1 Imagen: Falta de información sobre impacto social en entorno local y provincial. Falta de conocimientos de los recursos y servicios de la BUG. Plan de Marketing.</p> <p>D2 Gestión interna: Desequilibrio entre turnos, análisis de capacidades, control de la contribución en adquisiciones, medición de eficiencia económica, metodología EEES.</p> <p>D3 Tecnología: Equipamiento e infraestructura en algunos centros.</p> <p>D4 Espacio: Falta de espacio y separación de espacios para los distintos usos EEES.</p> <p>D5 Colección: Dificultad en la utilización de la colección por la dispersión de centros. Falta de un Plan global de desarrollo de colección. Nuevas titulaciones.</p> <p>D6 Usuarios: Desequilibrio ligero, según los comentarios de las encuestas, entre la atención al alumnado y al PDI. Escasa utilización de algunos servicios de la BUG por falta de conocimientos de ellos.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Imagen: Sacar partido tanto de los proyectos y redes cooperativas, alianzas y relaciones con otras bibliotecas nacionales e internacionales. Involucrar a la sociedad.</p> <p>O2 Gestión interna: Seguir desarrollando: nuevas tendencias/tecnologías, especial atención en la formación del personal. Medición de la contribución de las bibliotecas a la investigación.</p> <p>O3 Tecnología: Nuevos productos para apoyar al e-learning y servicios a distancia.</p> <p>O4 Espacio: Aprovechamiento de las reestructuraciones en edificios de las facultades.</p> <p>O5 Colección: Mejora de la colección y del rendimiento de los recursos informáticos.</p> <p>O6 Usuarios: Satisfacción de las demandas y adelanto con la predicción de las necesidades futuras: instalaciones de alta calidad, recursos y servicios acordes con las necesidades y preocupaciones de los usuarios. Preparación para acceso público, libre y gratuito.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Imagen: Participación en congresos, conferencias y asociaciones profesionales. Participación de todos los grupos de interés en la toma de decisiones.</p> <p>A2 Gestión interna: Predominio de modelo pedagógico basado en fotocopias de apuntes. Coordinación entre bibliotecas y docentes. Datos de carácter económico.</p> <p>A3 Tecnología: Participación con los servicios de informática: potenciar.</p> <p>A4 Espacio: Retos de la EEES y los CRAIs falta y/o la adecuación de los espacios.</p> <p>A5 Colección: Incremento en el monopolio de los creadores de información y cambios en los Fondos Estructurales Europeos.</p> <p>A6 Usuarios: Desconocimiento de ALFIN, aumento en los programas de e-ciencia y e-becas: nuevos enfoques. Aumento en demanda de los servicios a distancia.</p>

Figura 2a.2 Análisis DAFO de la BUG

2b. La Estrategia está basada en información obtenida por mediciones de resultados y actividades de innovación y creatividad

INDICADORES Y RESULTADOS. COMPARACIONES

ED La BUG cuenta con un amplio conjunto de indicadores, efectúa mediciones sistemáticas y analiza los resultados del rendimiento de sus procesos y actividades. Esta información, conjuntamente con referencias externas, partners, tecnologías, etc. se utilizan en la planificación y en la toma de decisiones. La relación de indicadores, cuyos resultados se incluyen en los Criterios 6 a 9, cubre todos los aspectos relevantes relativos a: *servicios, procesos, creatividad, innovación, personas, sociedad, ambientales, económicos y otros claves de la BUG.* Cada uno de los indicadores se desarrolla y gestiona según un diseño estandarizado: *Compromiso de calidad, Indicador, Fórmula de Cálculo, Valores absolutos, Frecuencia de Medición, Periodo de Medición, Estándar y Observaciones.* El conjunto se organiza de acuerdo con un **Cuadro de Mando (CMI)** en cuatro vertientes. Dentro de estas vertientes, los indicadores se clasifican a su vez de acuerdo con la tipología de procesos a los que se asocian y según **los cinco ejes estratégicos** (ver figura 2c.3).

La BUG establece sus **capacidades y potencial** presente y futuro mediante el análisis de los indicadores y resultados en su conjunto y muy especialmente de los relativos a personas, medios y colaboraciones con que cuenta.

La innovación se manifiesta en muchos de los indicadores ya que afecta a la mejora de los servicios, a las facilidades de los sistemas internos de gestión y desde luego al cumplimiento de la misión de la BUG en los más altos estándares operativos y económicos.

ER Cada tipo de indicador está asociado a un proceso o conjunto de procesos y a hitos de seguimiento y análisis periódicos. Todos están regulados según el Sistema de Gestión de la BUG, con plazos de seguimiento y revisión específicos para cada indicador. Anualmente, se realiza un análisis y revisión completa del conjunto de los indicadores existentes y de los procesos del Sistema de Gestión, cuyas conclusiones se plasman en varios informes, como la memoria de gestión o los informes de revisión del sistema. Las conclusiones se utilizan para desarrollar los objetivos del año siguiente, recogidos en el Contrato Programa y siempre alineados con el Plan Estratégico.

El propio conjunto de indicadores y fuentes está sometido a revisión, en función de su idoneidad, a través de los mecanismos de evaluación de los agentes, en distintos grupos de trabajo. Muchos han sufrido modificaciones en los últimos años (adición de preguntas en encuestas, reformulación, nuevas mediciones, etc.). Un ejemplo de mejora es la reorganización de los indicadores del CMI explicado anteriormente.

Comparaciones con las mejores prácticas. La BUG tiene como objetivo prioritario la comparación con referencias externas y la participación en grupos de trabajo e iniciativas de intercambio con otras bibliotecas. El trabajo y análisis continuo con las referencias externas (*otras Universidades, Sistema Andaluz de Bibliotecas y Centros de Documentación, Red de Bibliotecas Universitarias*) permite un intercambio de enfoques y prácticas de éxito, así como de Indicadores REBIUN para la medición de los datos cuantitativos que posibilitan la comparación con todas las bibliotecas universitarias. Dichas comparaciones, con las capacidades y potencial de desarrollo de la BUG, ayudaron a la identificación de las 6 fortalezas y las 6 debilidades del mencionado análisis DAFO.

RESPONSABILIDADES Y VALORES DE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL

El conjunto de estrategias, objetivos e indicadores de la BUG, así como sus procesos y Sistema de Gestión, se adecuan a criterios de **sostenibilidad económica, social y ambiental**, así como la continuidad de la BUG en el tiempo.

- **Sostenibilidad económica:** la BUG ha mantenido presupuestos crecientes hasta 2009 y sostenidos en 2010, 2011 y 2012, aun en situación de crisis
- **Sostenibilidad Social:** La Misión de la BUG tiene una clara vertiente social y sus servicios son y serán necesarios para el desarrollo intelectual y profesional de las personas. Se desarrollan los detalles en el Criterio 8.
- **Sostenibilidad Ambiental:** Los servicios de la BUG no presentan riesgos importantes para el medio ambiente. Las iniciativas para minimizar consumos y reciclar materiales se realizan integradas en las políticas y actividades de la UGR que cuenta con un **Sistema de Gestión Ambiental** certificado. En los subcriterios 4c y 8b se proporciona más información.

INDICADORES ECONÓMICOS Y DEMOGRÁFICOS. CAMBIOS POLÍTICOS, NORMATIVOS Y LEGALES

Como se ha explicado en 2a, la BUG cuenta con mecanismos de captación y análisis de los cambios en el entorno que puedan afectarle. Esto incluye los de tipo **económico, demográfico, político y normativo o legales**. A raíz de la evaluación externa +500, siguiendo las

recomendaciones del equipo de evaluación, el Comité de Calidad de la BUG recopiló en una directriz la sistematización de la recogida de datos, su análisis, su incorporación en la toma de decisiones y la generación de nuevo conocimiento al servicio de la estrategia de la BUG. El proceso se representa de forma muy esquemática en la figura 2b.1. La metodología identifica como inputs de la BUG la información que proviene de: *Grupos de mejora, Proyectos de la BUG, Informes de evaluación, DAFO, Indicadores, Encuestas, y otros relevantes*. Los responsables del proceso de generación de cada input analizan su contenido y proponen las acciones de mejora pertinentes. A esto le sigue el proceso de decisión. Este nuevo conocimiento se integra en el proceso facilitador correspondiente. Con los resultados del proceso de evaluación se inicia de nuevo la fase de retroalimentación del sistema.

NUEVAS TECNOLOGÍAS

El grupo de Mejora "Análisis Externo" mantiene observatorios que le proporcionan información continua sobre el avance de las tecnologías relativas a información y comunicación, y su aplicación a los servicios y la gestión de la BUG. La participación de los profesionales en los equipos de trabajo externos proporciona una perspectiva complementaria, desde el punto de vista usuario y en comparación con otras Bibliotecas. En función de esto, se realiza una revisión anual de las necesidades tecnológicas en la Biblioteca para innovar, modernizar y optimizar la eficacia y eficiencia de sus procesos. Existe además una unidad responsable de la gestión del sistema integrado de las bibliotecas.

Por otra parte, la BUG colabora con otros servicios de la UGR de forma continua en la implantación de procesos de administración electrónica, como por ejemplo en la gestión de quejas y sugerencias o la recepción de desideratas de adquisiciones de libros.

Ejemplos de innovación tecnológica: *los servicios on-line: "la Biblioteca responde"; el acceso a "Mi cuenta" para los usuarios (renovación, reservas, etc.) o los cursos de formación de usuarios impartidos a través de la plataforma virtual Moodle*. La nueva página Web permite el seguimiento on-line de las consultas y la difusión de la información sobre la BUG y sus actividades a través de pantallas informativas.

En los subcriterios 4b, 4c y 5b se muestran más ejemplos de mejora de los procesos y de los servicios debidos a innovación tecnológica.

SE UTILIZAN LOS RESULTADOS Y EL APRENDIZAJE DE LOS PROCESOS DE POSTULACIÓN A PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

La propuesta de evaluación con el Modelo EFQM partió de la Dirección de la BUG, siendo el primer servicio de la UGR en este proceso. Se evaluó por primera vez en 2003, lo que dio lugar a un primer Plan de Mejora amplio, enfocado a corto, medio y largo plazo. En 2010 y 2012 se han realizado nuevas Autoevaluaciones EFQM en cada una de las cuales se ha producido un informe interno de autoevaluación y uno externo de evaluación por un equipo independiente organizado por el Club Excelencia en Gestión.

Como consecuencia de dichas evaluaciones se han identificado áreas de mejora, entre las cuales se han priorizado las más convenientes en función de criterios de impacto (rendimiento) y de viabilidad.

En el subcriterio 3c y concretamente en la figura 3c.2 se resumen los Grupos de mejora formados y los temas sobre los han trabajado o trabajan en la actualidad.

Los progresos han sido muy evidentes y significativos, como ejemplo citamos: *la elaboración del Plan Estratégico 2008-2011 proceso ya consolidado con la elaboración del Plan 2012-2015; diseño de los cursos virtuales en la plataforma Moodle, encuestas Libqual, etc.; elaboración de un nuevo cuadro de mando integral, publicación de una nueva Carta de Servicios; guías de buenas prácticas ambientales, campañas de sensibilización, análisis y comparación (benchmarking) con la realidad académica, profesional y social, etc.*

A esto añadimos el aumento progresivo de nivel de excelencia reconocido con el sello EFQM 500+ en 2012.

Además, históricamente, la BUG ha sido protagonista destacada en la elaboración de la Guía EFQM de la UCUA para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias y de la Guía para la evaluación externa de bibliotecas universitarias y herramientas para la evaluación externa de bibliotecas universitarias para la primera evaluación transversal de las bibliotecas universitarias andaluzas.

2c. La Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora, tomando en consideración la información, los indicadores y las condiciones clave para el desarrollo del mismo

EQUILIBRIO EN EL PLANTEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

En los subcriterios anteriores se ha descrito cómo se realiza la captación de informaciones y datos relativos a los Grupos de Interés de la BUG, cambios y tendencias en los ambientes estratégicos (tecnológicos, políticos, sociales y económicos), los indicadores de rendimiento propios y las comparaciones con las referencias REBIUN y CBUA.

De este análisis global y pormenorizado se extraen conclusiones que permiten adaptar la estrategia de los servicios a las necesidades manifestadas por los usuarios, equilibrando la actividad y potencial de la Biblioteca con sus expectativas y demandas. El conjunto de Ejes Estratégicos pretende proporcionar la mejor respuesta a las necesidades de excelencia y sostenibilidad.

El Sistema de gestión de la calidad permite a la BUG mantener una evaluación continua de sus procesos, servicios, etc., mediante el seguimiento del modelo ISO 9001, revisado anualmente, y la renovación del Sello de Excelencia Europea (EFQM). Todo esto permite identificar las ventajas competitivas actuales y futuras, como parte del DAFO, e incorporarlas a la estrategia de la BUG. El mantenimiento de este sistema de calidad genera una dinámica de mejora continua y de trabajo constante hacia la excelencia, evitando el riesgo de estancamiento en un éxito puntual.

La BUG asume como propios los **Conceptos Fundamentales de la Excelencia**, aplicándolos a todas sus políticas, procesos, directrices y actividades que desarrolla.

SE TIENEN EN CUENTA LAS ESTRATEGIAS DE LOS ASOCIADOS. ALINEACIÓN CON LOS PLANES DE GOBIERNO

La BUG conoce y tiene en cuenta las estrategias y capacidades de los colaboradores externos, tanto como parte de su estrategia, como en todos los proyectos en que necesitan su colaboración. Estamos hablando sobre todo, por un lado, de unidades de la UGR (CEVUG,

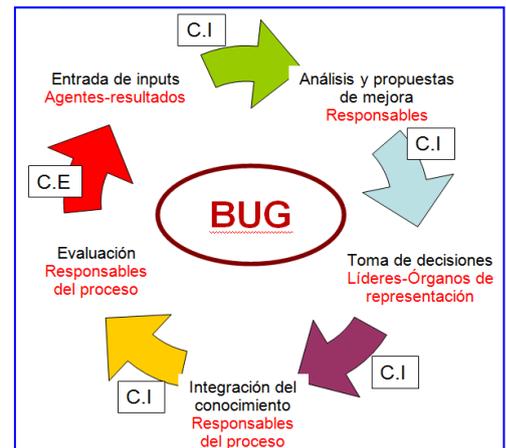


Fig. 2b.1 Método de generación de conocimiento

Servicio de Informática, Vdo. de Calidad, etc.) y, por otro, de otras instituciones a las que pertenece (CBUA, SABCD, REBIUN). La BUG concede mucha importancia a estas colaboraciones, entre las que se incluyen los **programas de gobierno** de la UGR.

Como se ha mencionado, la BUG utiliza como input para el desarrollo de su Plan estratégico el **Plan Estratégico de la UGR**, el **Contrato Programa**, el **Plan Estratégico de REBIUN**, y otras informaciones que proceden de las entidades asociadas.

La relación con partners la contempla específicamente en algunos de sus Ejes estratégicos / objetivos. **Eje 1:** 1.2 Establecer acuerdos transversales..., *CEVUG*; **Eje 2:** 1.3 Adecuación equipamiento (*mejora espacios, TICs...*); **Eje 2:** todo este eje está relacionado con *colaboradores externos*; **Eje 3:** dependencia de *RRHH* en formación del PAS; **Eje 5:** todo dedicado a *Alianzas, cooperación y sociedad*.

Relación del Plan estratégico con el de la UGR y con el de REBIUN. El Plan Estratégico de la BUG se desarrolla en consonancia con el Plan Estratégico de la UGR y con el Plan Estratégico de REBIUN. Hay similitudes entre ellos en cuanto a ejes y objetivos. Se sintetizan en fig.2c.1.

PLAN ESTRATÉGICO. PROCESO DE ELABORACIÓN

ED Como consecuencia de la primera evaluación de la Biblioteca en 2006, se realiza un primer análisis DAFO y constituyen un grupo de trabajo que lleva a cabo la elaboración del primer Plan Estratégico de la BUG que finaliza en 2008.

Ya se ha explicado los tipos de informaciones, datos que se tienen en cuenta en el proceso de desarrollo del plan. Además, se tuvieron en cuenta las informaciones y datos contenidos en el **II Plan Estratégico de REBIUN 2007-2010**, y en el **I Plan de Servicios Bibliotecarios de Andalucía 2008-2011**, así como el Contrato-Programa, en que se establecen dos Acciones estratégicas y cuatro Acciones específicas.

Como referencia principal se tuvo en cada momento presente la misión de la BUG, sin olvidar los elementos culturales que la caracterizan: sus valores y principios.

Así, la BUG contó con su **Plan Estratégico 2008-2011**, cuyo contenido se sintetiza en la figura 2c.2, alrededor del cual giró toda su actividad. El **Plan** se desarrolla en **cinco Ejes Estratégicos**, cada uno de los cuales cuenta con: *Definición, Objetivos Estratégicos, Objetivos operativos, Indicadores, y Responsables, así como los Recursos necesarios y los Resultados esperados*. Los cinco ejes establecidos están en línea con las grandes áreas transversales donde la Biblioteca tiene impacto dentro de la UGR (ref. figura 2c.3). Como puede apreciarse, la formulación de los Ejes Estratégicos y su desarrollo en objetivos (ref. fig. 2c.4) responde a los **factores críticos del éxito** de la BUG para el cumplimiento de su misión y compromisos.

Al final del criterio 9, en el ANEXO, se explica qué indicadores/resultados se utilizan para medir el nivel de cumplimiento.

El Plan Estratégico se ha ajustado a través de desarrollos anuales, en la planificación de la organización, respondiendo a las necesidades operativas y actuales, que en cada caso recogen lo específico en cuanto a objetivos, actividades, iniciativas, programas, presupuestos, etc. Al final del periodo se ha realizado una revisión total como parte del proceso de formulación del plan estratégico siguiente.

IDENTIFICAR ESCENARIOS ALTERNATIVOS Y GESTIONAR RIESGOS

Como se ha explicado en 2a, existen grupos de mejora consecuencia de la sistemática de autoevaluación que realizan trabajos asociados con el análisis de los fenómenos externos para entender las tendencias y futuros escenarios. Ya se ha mencionado la labor del Grupo "Análisis externo" en cuanto al análisis del entorno. Además de este grupo para la tarea concreta de identificación de escenarios y riesgos, se creó un grupo de Plan Estratégico que realizó el DAFO y que elabora el Plan junto con la Dirección. Los riesgos se corresponden con las debilidades-amenazas que aparecen en el DAFO.

Adicionalmente, la Dirección de la BUG, en comunicación permanente con el gobierno de la UGR a través del Vicerrectorado de Política Científica e Investigación, evalúa los posibles escenarios a futuro que puedan afectar a la política general de la BUG, con especial atención a la evolución del presupuesto y dotación de personal, recursos de investigación e infraestructuras.

Además de esto, la BUG ha desarrollado recientemente Plan de Riesgo Reputacional, como otro tipo de riesgo a gestionar.

PLAN DE ACCIÓN BASADO EN LA ESTRATEGIA

E Los 5 Ejes se desarrollaron en 18 *Objetivos Estratégicos*, 45 *Objetivos operativos*, y 48 *Indicadores* para su seguimiento, distribuidos como se muestra en la figura 2c.4. Anualmente en las revisiones del sistema de gestión se incluyen el seguimiento de los objetivos

PLAN	EJE / LÍNEA	OBJETIVO
BUG	Eje 1. Aprendizaje	1. Incrementar la actividad de formación de usuarios (Alfabetización Informacional) que permita a los usuarios ser autosuficientes en competencias informacionales
UGR	Eje V. Obj. 3. Mejora en servicios a la comunidad universitaria. Línea 4. La BUG como centro de recursos para el aprendizaje, la investigación y la gestión	4. Incrementar las actividades de formación de usuarios (Alfabetización Informacional)
REBIUN	Línea 1. REBIUN ámbito del aprendizaje	2. Habilidades en información (Progr. ALFIN)
BUG	Eje 2. Investigación	1. Continuar con el desarrollo del proyecto DIGIBUG que garantice la accesibilidad a la ciencia producida por la Universidad y su patrimonio bibliográfico
UGR	Eje V. Obj. 3. Mejora en servicios a la comunidad universitaria. Línea 4. La BUG como centro de recursos para el aprendizaje, la investigación y la gestión	2. Desarrollo de la biblioteca digital de la UGR (DIGIBUG)
REBIUN	Línea 2. REBIUN en el ámbito de la investigación	1. Biblioteca Digital: acceso, contenidos y servicios
BUG	Eje 2. Investigación	3. Potenciar el uso de la biblioteca electrónica que permita al investigador una mayor rentabilidad de la información
UGR	Eje V. Obj. 3. Mejora en servicios a la comunidad universitaria. Línea 4. La BUG como centro de recursos para el aprendizaje, la investigación y la gestión	3. Avanzar en el desarrollo de servicios de acceso a la información que garanticen la desubicación y la autosuficiencia de los usuarios
REBIUN	Línea 2. REBIUN en el ámbito de la investigación	1. Biblioteca Digital: acceso, contenidos y servicios

2c.1 Ejemplos de equivalencia de planes estratégicos

1. INTRODUCCIÓN
2. ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL ESPACIO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN: EL RETO DE LAS BIBLIOTECAS
3. METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO:
- PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN
- RESUMEN DEL ANÁLISIS DAFO
4. PLAN ESTRATÉGICO 2008-2011
- MISIÓN, VISIÓN y VALORES.
- LÍNEAS ESTRATÉGICAS (EJES 1 a 5)
5. CONCLUSIONES

Figura 2c.2 Contenido del Plan Estratégico

1. Aprendizaje: Conseguir un mayor nivel de alfabetización informacional, con usuarios autosuficientes y la sensibilización de los usuarios en la importancia de la misma.
2. Investigación: Lograr unos servicios de excelencia que satisfagan las necesidades de la investigación y docencia y contribuir en la difusión de la producción científica de la UGR.
3. Personas y organización: Garantizar la profesionalidad de todos los bibliotecarios y un plan eficiente de formación y actualización profesional permanente en un clima laboral óptimo.
4. Evaluación y calidad: Consolidar los sistemas existentes y conseguir la mejora continua utilizando los mismos como herramientas para la gestión de la BUG.
5. Alianzas cooperación y sociedad: Afianzar y seguir con las buenas prácticas existentes en relación con alianzas y cooperaciones nacionales e internacionales. Llegar a tener un impacto directo o indirecto en la sociedad, utilizando las mejores prácticas.

Figura 2c.3 Ejes estratégicos del PE 2008-2011 de la BUG

establecidos en el año anterior y se establecen nuevos objetivos para el siguiente, siempre teniendo presente los grandes ejes estratégicos y la misión y la visión de la BUG.

Para visualizar mejor la relación de los objetivos anuales, los ejes estratégicos y los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios, se incluye como ejemplo el **desarrollo del Eje estratégico 1, Objetivo estratégico 1.1** en la figura 2d.1.

Por otro lado en 2010, como consecuencia de la Autoevaluación, la Dirección ha procedido a realizar el seguimiento de los objetivos específicos a través de cuestionarios y entrevistas con los Jefes de Servicios de las bibliotecas de centros y de los servicios centrales.

Más información en el subcriterio 3b.

D Como se deriva de lo expuesto anteriormente y de la figura 2c.3, los contenidos contemplan lo más relevante de los **Conceptos Fundamentales de la Excelencia**, y el conjunto de resultados contenido en estos indicadores y el resto que conforma el Cuadro de Mando mencionado en 2b, identifican **todos los Resultados Clave** que necesita la BUG para **alcanzar su misión y evaluar el progreso hacia su visión** y sus objetivos estratégicos. Asimismo, como se ve, tiene en cuenta o responde a todos los grupos de interés, incluyendo la propia BUG.

El proceso de formulación del Plan Estratégico y su desarrollo operativo se aplica al total de la BUG y es sistemático en los plazos indicados anteriormente.

INNOVACIÓN Y MEJORA. NUEVAS ORIENTACIONES

ER A lo largo y al final de cada ciclo anual, se analizan los resultados con respecto a los diferentes indicadores (ref. 2b) frente a los objetivos propuestos, lo que da lugar a acciones en función de necesidades puntuales. Al final del ciclo, se formulan nuevos objetivos y propuestas de mejora para el año siguiente, en línea con los ejes del Plan Estratégico.

Los resultados de su revisión y actualización anual se documentan en varios informes, fundamentalmente: *Anuarios, Memorias de gestión, Memorias académicas, Informe de Seguimiento del Plan Estratégico Informe de revisión del Sistema por la Dirección (Consecución de objetivos de Calidad y recomendaciones para la mejora).*

En cuanto a la sostenibilidad, la evaluación de cada una de sus tres vertientes (económica, social y ambiental) se realiza a través de objetivos e indicadores que se incluyen en los criterios de resultados 9a, b; 6a, b; y 8a, b fundamentalmente, a través de la gestión y mejora de los agentes asociados a los mismos.

Como parte de esta dinámica de revisión, la Biblioteca realiza un seguimiento del Plan estratégico para determinar posibles actualizaciones de sus líneas estratégicas en función de las nuevas necesidades y de los cambios en el entorno. Estos cambios se plasman en los nuevos objetivos operacionales, que evolucionan cada año. Algunos ejemplos de los cambios de los últimos años han sido:

- Incorporación de nuevas formas de financiación a la gestión económica
- Aprobación de la normativa y desarrollo de actividades de formación de usuarios con la obtención de créditos
- Apertura directa hacia la sociedad a través de nuevas formas de interacción, como la publicación del *"Balbus, el Bibliomuriélagu"* y la nueva edición en 2011 de otro *"Balbus explora la biblioteca"*
- Proyecto "BookCrossing"
- Certamen literario de relato breve.
- Proyecto de los institutos: "Transición del bachiller a la universidad"
- Campaña contra el plagio académico
- Plan de Marketing
- Plan de Comunicación Externa: pantallas de televisión con información relativa al servicio, noticias, actividades, normativa, consejos de uso de la biblioteca, sus instalaciones y fondos, etc.
- Ampliación de convenio con el Centro Penitenciario de Albolote

Al final de cada ciclo estratégico, se vuelve a evaluar el balance de los cuatro años y de los cambios introducidos a lo largo de los mismos, y así como, de nuevo, el conjunto de la informaciones clave de los grupos de interés, del entorno, las referencias externas. En función de esto, se establece el nuevo Plan estratégico.

Nuevas orientaciones. Plan Estratégico 2012-2015

Concluida la fase de ejecución del Plan Estratégico 2008-2011, la BUG acometió el desarrollo de su Plan Estratégico 2012-2015.

Dos elementos marcaron el camino de este Plan Estratégico: por un lado, el Plan Estratégico de la UGR y, por otro, las conclusiones del informe de obtención del Sello de Excelencia Europeo que la BUG obtuvo en diciembre del 2010. Estas dos directrices marcan las

Eje Estratégico	Grupo de interés	Definición	O.E.	O.O.	IND.
1: Aprendizaje	Autores Estudiantes Profesores de la UGR	Orientar, facilitar y contribuir al proceso de enseñanza y aprendizaje a docentes y estudiantes dentro del nuevo modelo del Espacio Europeo de Educación Superior.	1.1	3	5
			1.2	2	3
			1.3	3	3
			1.4	1	1
2: Investigación	Investigadores y Académicos Estudiantes UGR Sociedad	Ayudar y orientar en el proceso de investigación, desarrollo e innovación y facilitar los recursos informativos, de manera satisfactoria, que posibiliten la creación y difusión de la ciencia en la UGR	2.1	3	2
			2.2	6	2
			2.3	3	5
			2.4	1	1
			2.5	3	3
3: Personas y organización	Empleados Estudiantes BUG	Establecer una estructura organizativa y unos perfiles profesionales que conduzcan a la figura del bibliotecario temático acorde a las nuevas necesidades del servicio.	3.1	2	3
			3.2	2	5
			3.3	2	1
			3.4	1	2
4: Evaluación y Calidad	Estudiantes Empleados BUG, UGR Sociedad	Difundir y promover procesos de evaluación que permitan mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por la BUG en el contexto interno y externo de la Universidad.	4.1	3	5
			4.2	3	2
			4.3	3	2
5: Alianzas, cooperación y sociedad	Entidades y Partners BUG	Impulsar la presencia de la BUG en los diferentes foros nacionales y extranjeros, así como en el conjunto de la sociedad, promoviendo acuerdos, alianzas y diferentes grados de cooperación que hagan seguir avanzando a la Biblioteca.	5.1	3	1
			5.2	2	2
Totales			18	45	48

Figura 2c.4 Ejes Estratégicos y su desarrollo en objetivos e indicadores

O.E.: Objetivos Estratégicos; O.O.: Objetivos Operacionales; IND.: Número de Indicadores asociados

orientaciones del nuevo Plan estratégico ya que los ejes estratégicos van en consonancia con los de la UGR, al igual que tanto los objetivos estratégicos como operacionales se dirigen a reforzar las posibles áreas de mejora para prestar un servicio de calidad y de excelencia.

El nuevo plan consta de cinco ejes estratégicos orientados a los factores clave para cumplimiento de la misión de la Biblioteca Universitaria y progreso hacia su visión, similares a los del plan anterior, pero reforzando en cada uno de ellos los aspectos considerados prioritarios en este nuevo ciclo. A continuación se resumen los propósitos esenciales de dichos ejes estratégicos.

- **Eje estratégico 1: Aprendizaje, Docencia y Adaptación al EEES:** Conseguir un mayor nivel de alfabetización informacional, con usuarios autosuficientes y la sensibilización de los usuarios en la importancia de la misma. Orientar, facilitar y contribuir al proceso de enseñanza y aprendizaje a docentes y estudiantes dentro del nuevo modelo del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).
- **Eje estratégico 2: Mejora Científica y Transferencia del Conocimiento:** Que la BUG se convierta en un motor de apoyo y orientación a la investigación de la UGR y contribuir a su excelencia internacional logrando unos servicios de excelencia que satisfagan las necesidades de la investigación y docencia y contribuir en la difusión de la producción científica de la UGR.
- **Eje estratégico 3: Personas y organización:** Garantizar la profesionalidad de todos los bibliotecarios y un plan eficiente de formación y actualización y comunicación profesional permanente en un clima laboral óptimo.
- **Eje estratégico 4: Calidad:** Consolidar los sistemas existentes y conseguir la mejora continua utilizando las mismas como herramientas para la gestión de la BUG para obtener un Servicio de máxima calidad y la satisfacción de los usuarios.
- **Eje estratégico 5: Alianzas cooperación y sociedad:** Que la Biblioteca Universitaria sea un agente de implicación social de la UGR afianzando las buenas prácticas existentes en relación con alianzas y cooperaciones nacionales e internacionales para llegar a tener un impacto directo o indirecto en la sociedad.

Al igual que el plan estratégico anterior, el nuevo plan contiene un esquema de desarrollo en objetivos operacionales e indicadores de medición y responsables del grado de implantación, como se explica en las figuras 2c.4 y 2d.1.

LAS UNIDADES ADSCRITAS ACTÚAN COORDINADAMENTE

La actuación coherente y coordinada de las distintas unidades que componen la BUG se asegura desde el principio ya que todas están representadas en los procesos de decisión y contribuyen en la formulación de los Planes estratégicos y operativos así como en su desarrollo e implantación. Las referencias básicas tales como misión, visión, valores, y los compromisos de la Carta de Servicios y el Contrato-Programa, son los mismos para todos, como lo son los Cuadros de Mando de indicadores y objetivos.

A partir de las directrices, objetivos, actividades y presupuestos, que se derivan de dichos planes y referencias, las distintas unidades actúan coordinadamente y aseguran la integridad y coherencia en la prestación de los servicios a los usuarios y en los aspectos de gestión interna, fundamentándose en lo siguiente: *-Sistema de gestión SIG; -Directrices de la dirección de la BUG; -Acuerdos de las reuniones periódicas de los jefes de servicio; -Recomendaciones de los grupos de mejora; y -Acuerdos de la Junta técnica y la Comisión de biblioteca*

Por otra parte, los sistemas de seguimiento, reporte, gestión, etc. son comunes e integrados, presentando las mismas facilidades a todos los centros de servicio y a sus empleados y responsables. Los resultados están perfectamente segmentados por unidades operativas, lo que permite asegurar visibilidad en cuanto a las características más relevantes del servicio.

2d. Cómo se comunica y despliega eficazmente la Estrategia a toda la organización

COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA A LOS GRUPOS DE INTERÉS

ED El Plan Estratégico y los distintos documentos que componen el Plan anual se comunican al personal de la biblioteca a través de varios medios: la Intranet, la Web de la BUG y por correo electrónico a las listas de distribución, además de reuniones con los Jefes de Servicio, Comité de Calidad y sesiones informativas a todo el personal. Asimismo, se comunica a otros grupos de interés como se indica a continuación. La gestión por procesos en la BUG está implantada para todas las áreas relevantes, sistematizado y cuenta con una evaluación y mejora periódica. Todos los procesos estratégicos, claves y de apoyo han sido identificados (mapa de procesos); medidos (indicadores) y los procesos claves se comparan con los resultados de otras Bibliotecas. Todo el sistema de gestión de la calidad está respaldado por procedimientos, que evidencian el desarrollo y trazabilidad de los procesos.

La **información interna** relativa al desarrollo sistemático y normalizado de los procesos, en definitiva, toda la documentación del Sistema de Gestión de Calidad se encuentra a **disposición de todo el personal** de la BUG en una Intranet de acceso restringido. Esto se normaliza desde 2006, año en que se forma a todo el personal en la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 y se establecen sesiones de trabajo dirigidas para desarrollar el conocimiento y uso del Sistema de Calidad. Por otra parte, todo lo referente a objetivos relativos a compromisos externos, Carta de Servicios, iniciativas y programas, resultados e información que pueda interesar a los usuarios, están disponibles en la web y es por tanto **de acceso público**. Una gran parte de esta información relevante se refleja en los Anuarios, Revisiones, Memorias de la BUG, etc. La información llega a otras entidades afines a través de los mecanismos de comunicación establecidos SABCD y REBIUN.

HERRAMIENTAS DE DESARROLLO. ALINEAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y DE LOS OBJETIVOS

ED Como se ha indicado en 2c, el **Plan Estratégico** de la BUG se desarrolla en cinco Ejes Estratégicos.

El desarrollo estratégico se realiza desde los Ejes del PE para cada uno de los años del ámbito del plan, según la naturaleza de cada objetivo estratégico. En el subcriterio 2c se explica cómo se lleva a cabo el desarrollo de las estrategias en objetivos estratégicos, objetivos operativos y cómo se establecen indicadores para realizar un seguimiento en el cumplimiento de metas. La figura 2c.4 ilustra esquemáticamente cómo los 5 Ejes estratégicos se desarrollaron en *18 Objetivos Estratégicos, 45 Objetivos operativos, y se identificaron 48 Indicadores* para su seguimiento.

Sería muy extenso mostrar aquí todos los detalles que provienen del desarrollo del plan, por lo que tomamos como ejemplo el desarrollo del objetivo Estratégico 1.1 (del Eje 1 del PE), en objetivos anuales, y compromisos de la Carta de Servicios de la BUG asociados a los mismos, que se ilustra en la figura 2d.1.

A éstos, se añaden los objetivos que provienen del Contrato Programa. Así, la BUG establece, implanta, comunica y supervisa sus Objetivos operativos en línea con la Misión, Visión, con el Plan Estratégico, el Contrato programa, y de acuerdo con el Plan de Calidad.

Cada año, como parte de la revisión general del sistema, en función de la nueva situación y de la consecución de dichos objetivos, se deciden y presentan los nuevos objetivos para el año siguiente.

La comparación del rendimiento con otras organizaciones se tiene en cuenta atendiendo a los resultados de los indicadores de rendimiento publicados en las estadísticas de REBIUN y en los rankings de los repositorios universitarios. Todo ello se documenta en el Informe de Revisión Anual, donde se trata de la consecución de objetivos anuales y presentación de los nuevos.

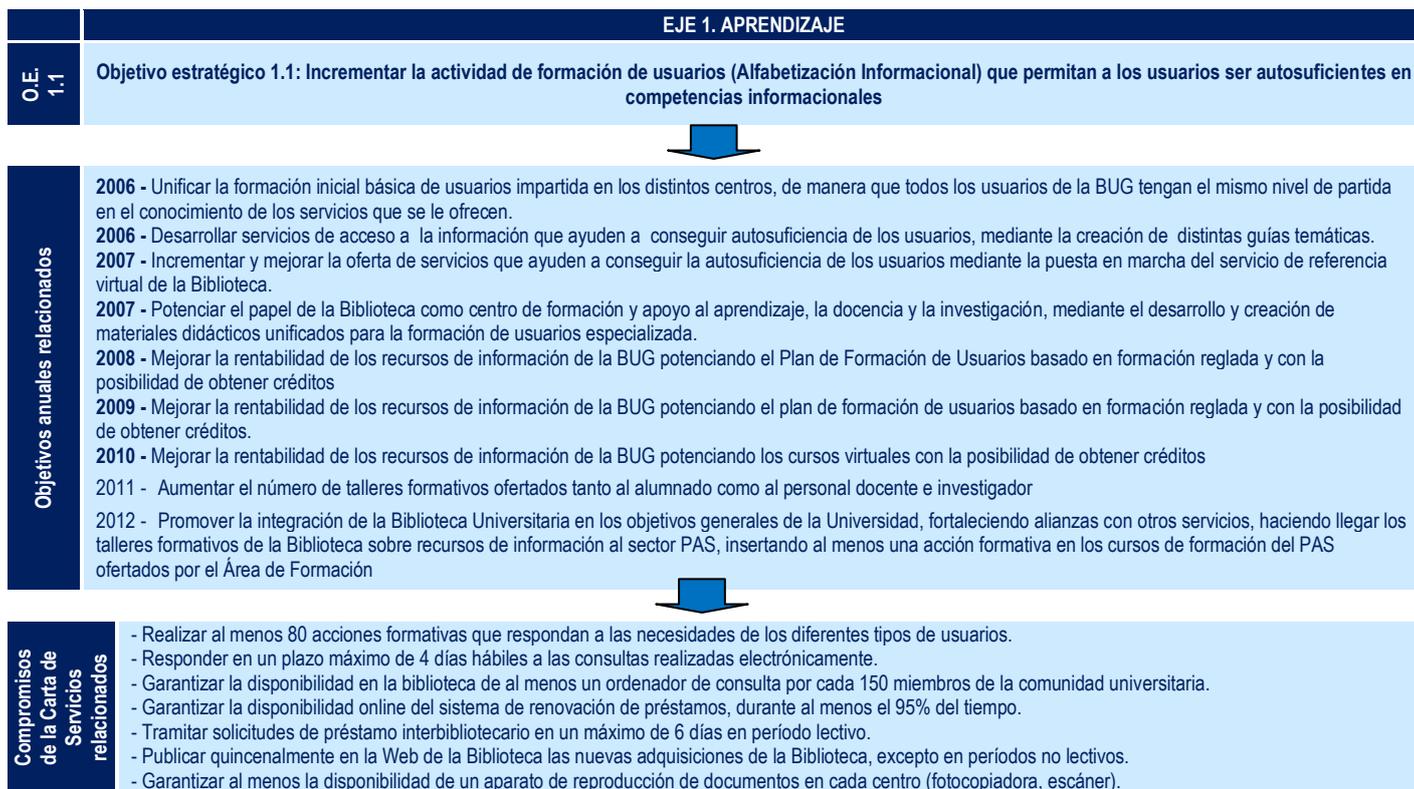


Figura 2d.1 Ejemplo de desarrollo operativo Eje 1, Objetivo estratégico 1.1

En función de los resultados y las comparaciones, se decide las actividades necesarias para mejorar o reforzar aspectos de los procesos para conseguir el cumplimiento de los objetivos.

Desarrollo del objetivo. Cada objetivo se refleja en una Ficha que contiene los campos propios del objetivo y del seguimiento e informe de consecución. Para el desarrollo de las estrategias se toman una serie de medidas entre las que destacan las reuniones informativas y formativas, el desarrollo de manuales operativos e instrucciones técnicas correspondientes a cada cambio estratégico u operativo, apoyados por el asesoramiento de personal formado en la materia.

El desarrollo se hace extensivo a toda la plantilla a través de la línea de dirección.

Todos los objetivos son cuantificables y abarcan de forma equilibrada aspectos de mejora de servicios, eficacia, innovación, trabajo con otras bibliotecas, etc. El objetivo de eficiencia está implícito en función de la aplicación de los presupuestos para desarrollo de estos proyectos e iniciativas.

ER El conocimiento de la estrategia por parte de los empleados en el grado y detalle en que deben conocerla para su aplicación efectiva, es uno de los objetivos del plan de comunicación interna. Los procesos de desarrollo y comunicación interna de los objetivos se han ido perfeccionando en el tiempo, llegando a altos niveles de perfeccionamiento de los mismos, lo que ha probado ser muy eficaz a la hora de trabajar coordinadamente hacia metas comunes, para la consecución de las mismas.

Aparte del grado de consecución de los objetivos en general, lo que se puede apreciar en los criterios de resultados, una de las mediciones que evidencian el nivel de conocimiento de los objetivos por parte de los empleados a todos los niveles es la medición en la Encuesta de clima: **el 97,8% de los empleados de la BUG declara conocer los objetivos y responsabilidades de su puesto.**

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

En 2006, la Biblioteca estableció el Sistema de Gestión de Calidad en el que se definió la Política de Calidad, los objetivos, el Manual de Calidad y los procedimientos e instrucciones técnicas para cada uno de sus procesos. El sistema ha evolucionado hacia un Sistema Integrado de Gestión sobre el que proporcionar las bases operativas para el desarrollo efectivo de los ejes estratégicos y los planes anuales y los objetivos específicos, así como el seguimiento de su consecución. Los mecanismos generales del sistema se utilizan para la medición, análisis, revisión y mejora de los procesos.

Sus procesos clave están identificados en el Mapa de Procesos y desarrollados en procedimientos, fichas de procesos, manuales, instrucciones técnicas y por registros. Más información en 5a.

Tanto la estructura organizativa como el Sistema Integrado de Gestión, a lo que añadimos los medios estructurales y tecnológicos y la capacidad y profesionalidad de las personas, están orientados a los servicios para ofrecer las mejores prestaciones de valor para los usuarios (ver 5b, 5c), en condiciones óptimas de eficacia y eficiencia operativa.