



CRITERIO 3

DESARROLLO DE LAS PERSONAS

3a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización

La BUG está considerada como una de las referencias de excelencia dentro del conjunto de Bibliotecas Universitarias de Andalucía y de España. Esto se debe al esfuerzo y la dedicación de sus empleados, personas excelentes que creen en la importancia social del trabajo que realizan y en su aportación a la cultura y desarrollo del país. Desde la Dirección de la BUG se ponen todos los medios y se propugna el desarrollo de un clima de sensibilidad, compromiso, confianza mutua y cooperación, básicos para llevar a buen término su labor.

ALINEAMIENTO DE LOS PLANES DE RRHH CON LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA Y EL MARCO DE PROCESOS

La estructura y organización de la BUG responde a varias necesidades: por un lado, a los procesos de los servicios y las especialidades funcionales y, por otro, a las necesidades de cubrir los puestos de trabajo en las distintas ubicaciones de los puntos de servicio con profesionales que posean, individualmente y en su conjunto, conocimientos, competencias y experiencia suficientes, como para poder cumplir la misión, estrategias y objetivos de la BUG, comprometidos a través de la Carta de Servicios, el Contrato Programa, etc.

Desarrollo de estructura y planes de RRHH en función de las estrategias. ED El desarrollo de los **Planes de gestión de las personas** se establece en cada ciclo para incorporar las nuevas necesidades para llevar a cabo el PE y los planes anuales. La planificación de RRHH está integrada en el **Eje 3** del Plan Estratégico. La elaboración se realiza de acuerdo con el marco legal existente: *Estatuto de los Trabajadores, Estatuto básico del Funcionario y en línea con el Convenio Colectivo establecido*. El PE incluye una serie de planes de gestión de las personas, establecidos como Objetivos operacionales o acciones en la estrategia (ref. fig. 3a.1).

Éstas se suman a otras actividades como p.e. *las condiciones de empleo, seguridad, comunicación, etc.*

En lo relativo a personal para la investigación, la BUG solicita subvenciones públicas en el marco de la *Línea Instrumental de Actuación en Recursos Humanos*, (Programa Nacional de Contratación e Incorporación de RRHH), que se convoca para promover el aumento de las personas dedicadas a I+D+i. Así, la BUG favorece la carrera de los investigadores jóvenes, en el contexto de renovación generacional, con prácticas de selección de personal de reconocida competencia investigadora y refuerza la contratación de gente altamente cualificada. El proceso está dirigido y supervisado por la CICYT.

ER Los planes relativos a personas y los objetivos correspondientes se evalúan en función de su idoneidad para cumplir la misión de la BUG y progresar hacia la visión. Como se ha dicho, cada año, se plantean nuevos objetivos. La mayor parte de ellos están sujetos a la evaluación de los empleados en la encuesta de clima, que plantea 50 preguntas sobre todos los aspectos clave de la gestión de personas.

Eje	Objetivos operacionales (acciones) relativas a RRHH
1: Aprendizaje	-Promover que los programas de formación ALFIN sean incluidos en los programas docentes e impartidos por los bibliotecarios de la Universidad. -Impartir formación virtual en competencias informacionales.
3: Personas y organización	-Adecuar la Relación de Puestos de Trabajo de la Biblioteca a las nuevas necesidades incluyendo nuevos perfiles profesionales dentro de la BUG. -Incrementar los cursos especializados para el personal del Servicio dentro del Plan Anual de Formación del PAS. -Desarrollar el Cuadro de Mando Integral que permita medir el desempeño del puesto de trabajo. -Establecer la gestión por objetivos dentro de la BUG.

Figura 3a.1 Objetivos, acciones relativas a RRHH en el PE 2008-11

Implicación de los empleados. Además de en la elaboración del PE, los empleados de la BUG se involucran en el desarrollo y revisión de las estrategias, políticas y planes de gestión de las personas, proponiendo soluciones innovadoras, a través de mecanismos de participación: *equipos de trabajo, buzón de sugerencias, canales de comunicación, revisiones del sistema, Comité de Calidad, reuniones de Dirección, elaboración del Plan y los Cursos de Formación, etc.* Esto implica prácticamente a toda la plantilla.

Además, el personal cuenta con **Órganos de representación** que les representan en todas las reuniones, comisiones y negociaciones que implican temas de interés para los empleados. Son los siguientes: *Junta del PAS Funcionario y el Comité de Empresa del PAS Laboral*

Además, los **Acuerdos de Baeza** se firmaron y ratificaron por las Universidades Públicas de Andalucía y las Organizaciones Sindicales, bajo la coordinación de la Consejería de Educación, para equiparar las condiciones de trabajo del PAS de dichas Universidades.

GESTIÓN GENERAL. SELECCIÓN, PROMOCIÓN Y MOVILIDAD. CARRERAS, EQUIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ED La gestión y desarrollo de las políticas en RRHH es competencia de la Vicegerencia de RRHH y se realiza a través de:

- **Servicio del PAS:** Unidad orgánica encargada de la gestión administrativa de la prestación laboral y funcional del PAS de UGR
- **Servicio de Habilitación y Seguridad Social**
- **Gabinete de RRHH** (Área de organización, Complemento de productividad, Formación del PAS, Aula Virtual de Formación)

A continuación se menciona el conjunto de leyes, acuerdos, estatutos, etc. aplicables a la gestión de personas de la BUG:

- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común
- Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.
- IV Convenio Colectivo de las Universidades Públicas de Andalucía (Personal Laboral)
- Estatutos de la UGR, Reglamento del PAS y Normativas internas
- Relación de puestos de trabajo para el PAS de la UGR
- PAS funcionario: Acuerdo sobre medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Acuerdo similar para PAS laboral
- Los Acuerdos de Baeza, que se han mencionado anteriormente

La BUG respeta y cumple con toda la legislación aplicable al personal de la Administración Pública: *concursos de méritos, promociones horizontal y vertical, carreras profesionales, posibilidades de movilidad, conciliación familiar, reducción de jornada, etc.*

La selección, formación y promoción se realiza dentro del **marco normativo** en todos sus niveles, en línea con los **Estatutos de la UGR y la legislación laboral autonómica y estatal**. Toda la normativa es aplicable a toda la plantilla, según los casos.

Selección de competencias específicas. Existe un proceso para solicitar y seleccionar personas con competencias y experiencia específica: *titulación requerida, actividad a desarrollar, tareas específicas, impacto en su capacidad profesional y formativa, etc.*, que se aplica en los casos especiales, por ejemplo, cuando se necesitan personas en áreas científico-tecnológicas.

ER Desde la Vicegerencia de RRHH, con apoyo de la Dirección, se realiza el seguimiento y aplicación de los cambios en legislación. El seguimiento de la bondad del proceso de selección se efectúa a través del nivel de cumplimiento del plan de trabajo, por parte de la línea de Dirección en cada caso. También se pregunta en la encuesta a empleados si "*Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto*" a lo cual el **87,9%** se muestra de acuerdo en la última encuesta.

Equidad e igualdad de oportunidades. Promociones y proyección de carreras profesionales. Plan de movilidad. La Ley de la Función Pública reconoce el *principio de igualdad, mérito y capacidad* para la ocupación de un puesto de trabajo. Su cumplimiento se garantiza mediante la aplicación estricta de la normativa interna, estatutos de la UGR y el reglamento del PAS.

La gestión de las **promociones y proyección de carreras profesionales**, se realiza teniendo en cuenta los contenidos y perfiles de los puestos, las descripciones de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) y las propuestas específicas. La Dirección de la Biblioteca participa en la elaboración y revisión de la RPT. Los procesos de promoción y la RPT son aplicables a toda la plantilla y el seguimiento de su correcto funcionamiento se constata con los resultados de la encuesta de clima (*pregunta posibilidades promoción*), así como con la ausencia de quejas del personal al respecto.

En lo que respecta al **Plan de Promoción Interna** y de acceso a la función pública indicamos lo más relevante de los últimos años:

- En 2010 se convocó y resolvió el Concurso interno de méritos para la provisión de dos plazas de personal funcionario: Bibliotecario Jefe de Servicio (Hospital Real), y Bibliotecario Jefe de Sección Centro Coordinación y Gestión.
- En 2011 tuvo lugar la publicación y la Resolución de la UGR, por la que se anunciaba la convocatoria de pruebas selectivas para el ingreso en la Escala de Ayudantes de Archivos, Bibliotecas y Museos de la Universidad de Granada (subgrupo A2, 3 plazas).
- En 2011 se convocó por resolución de 11-02-2011, concurso oposición por promoción interna para cubrir 14 plazas de personal laboral con la categoría de Técnico Especialista de Bibliotecas, Archivos y Museos, vacantes en esta Universidad.
- No se ha producido ninguno en 2012

Plan de acogida. Al acceder nuevos empleados a puestos de trabajo se organizan charlas formativas sobre materias generales (*la estructura de la UGR, PRL, Gestión de RRHH, Gestión de Calidad*) y específicas (*Software Millennium, GTBIB, etc.*). La asignación de tutores para el personal de nuevo ingreso fue uno de los proyectos galardonados por los Premios de Excelencia de la UGR.

ESTABILIDAD LABORAL. SE ACOGE A LA DIVERSIDAD

La BUG tiene una alta estabilidad laboral, lo que beneficia la sostenibilidad y mejora en la calidad de los servicios. Este parámetro es altamente valorado por el personal en las encuestas de clima laboral (*valoración de estabilidad laboral 87,2% positiva*).

Algunas iniciativas llevadas a cabo como refuerzo de esto son: a) *Plan de estabilización laboral del Personal de Colaboración Social, para mayores de 52 años, que están inscritos en el INEM y que pueden trabajar en Administraciones Públicas, cuyo coste es compartido por la UGR y el Instituto de Empleo*; b) *Cupo de plazas reservadas para personas con discapacidad*.

En lo que respecta al desarrollo de acciones para acoger la diversidad, 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 de la UGR, la Unidad de Igualdad entre Mujeres y Hombres de la UGR, la figura del Defensor Universitario, etc. El propio sistema de acceso libre por concurso-oposición permite que cualquier persona que cumpla los requisitos pueda acceder sin ningún tipo de discriminación. Se han adaptado el acceso y los espacios de la mayoría de las bibliotecas a las personas con discapacidad.

MÉTODOS Y ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO

La Institución realiza actividades para mejorar las condiciones de trabajo en muy diversos aspectos. Para dar una idea, en la Fig. 3a.2 se resumen los procesos, programas o acciones. A continuación citamos en innovación que la Institución ha puesto en marcha a través de prácticas laborales y facilidades:

- Nuevas pantallas planas para los ordenadores de trabajo
- Utilización del programa Alfresco / Documenta para los grupos de mejora.
- El Servicio de PRL, asesora sobre el suministro del material oficina, iluminación, mobiliario, etc. para que el trabajo se realice de forma más cómoda y sin vicios posturales.

Sistemas para mejorar la seguridad y la salud

De acuerdo con la Ley de PRL, se mantiene un entorno seguro y saludable a través del *Servicio de Prevención de Riesgos Laborales* y del *Servicio de Calidad Ambiental*. En febrero de 2012 el Sistema de Gestión de la PRL de la UGR obtuvo la certificación OHSAS 18001:2007. El alcance de la certificación comprende 51 centros y servicios, incluyendo docencia, investigación, administración y servicios. La UGR es la primera universidad española en obtener la certificación con este alcance.

El correcto funcionamiento del SGPRRL requiere la implicación activa de toda la Comunidad Universitaria y, especialmente, del personal con responsabilidades en la Institución. El sistema está establecido como multiemplazamiento, lo que significa que cada centro o servicio está certificado independientemente y vinculados entre sí a través del Servicio de PRL desde el que se lleva a cabo el control y el seguimiento.

Para la evaluación se cuenta con varios tipos de mediciones, fundamentalmente en dos grupos:

- *Indicadores PRL (7b) y Medio Ambiente (8b)*;
- *Clima (7a): condiciones ambientales (68,5%); condiciones físicas (75,1%), ambas mejoran vs 2008 y 2009.*

MECANISMOS PARA MEDIR Y MEJORAR LA SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN

El **objetivo de mantener un alto nivel de satisfacción y motivación del personal** comporta la adecuación de los medios y condiciones de trabajo acordes con los procesos y los objetivos a cumplir. Esto se ha gestionado en los últimos años entre las necesidades prioritarias, partiendo de mecanismos de evaluación y de mejora con la participación del personal.

Así, con el fin de mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas, y otros agentes que influyen en su satisfacción, se realizan varios tipos de evaluaciones y actividades (muchas de éstas se han añadido recientemente a lo ya existente):

Acciones	Soporte	Objetivos	Pe
Acogida	Plan de Acogida	Adaptación e integración de los empleados recién incorporados en la dinámica de la institución	P
Desarrollo de las Personas	Plan de Formación Actividades para el desarrollo	Mejora de las capacidades de los empleados	A
Salud de los empleados	Programa de reconocimientos médicos Campañas de vacunaciones	Salud Laboral	A
Seguridad en el trabajo	Programa de PRL Formación y designación de recursos preventivos. Plan de emergencia	Acciones preventivas. Protección de la seguridad y salud en el trabajo	A
Reconocimiento	Sistema de Reconocimiento y Sugerencias de empleados Actos Jubilación	Desarrollo del reconocimiento a empleados	P
Espacios	Adecuación de espacios y puestos de trabajo	Eficacia del trabajo, eficiencia operativa, agilidad de respuesta.	SP
Sistemas de Información	Herramientas informáticas y de gestión del conocimiento: ordenadores, aplicaciones, bases de datos		

Fig. 3a.2 Pe: Periodicidad: P: Permanente; A: Anual; C: Vigencia Convenio; SP: Según programación

- Encuesta de clima laboral a todos los empleados (ref. 7a)
- Sistemas de participación: Grupos de mejora. Grupos focales (ref. 3c)
- Evaluación del Desempeño (ref. 3b)
- Evaluación de la eficacia de la formación del PAS, en cada acción formativa a los participantes (ref. 7a)
- Encuesta de satisfacción de las actividades formativas (ref. 7a)
- Mejoras en el sistema de comunicación interna (ref. 3c) (nueva revisión del sistema de comunicación interna)

ER Muchos de los mecanismos anteriores se han desarrollado e implantado en los últimos años como consecuencia de las actividades de autoevaluación y mejora, por ejemplo, los Grupos focales, la Evaluación del desempeño, mejora del sistema de comunicación, y refuerzo de los sistemas de participación. Aparte de lo anterior, hay otras fuentes de información desde el personal: quejas, sugerencias, la participación en el proceso del Plan de Formación, el Comité de Calidad, las reuniones sistemáticas, el trabajo en equipos, etc. cuyas aportaciones y conclusiones se canalizan y contribuyen a mejorar aspectos relativos a la gestión de las personas en la BUG. Cada uno de éstos se desarrolla en los subcriterios específicos.

Los resultados de la encuesta a los empleados nos muestran una mejora generalizada, prácticamente en todos los aspectos medidos.

3b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal

COMPETENCIAS DEL PERSONAL. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS

ED Las características intrínsecas de los servicios de la BUG requieren, para alcanzar su misión, visión y objetivos estratégicos, contar con personal de una cualificación específica. La plantilla de la BUG es de 187 empleados, de acuerdo con la siguiente composición: 37 *Facultativos (Grupo A)*; 17 *Ayudantes (Grupo B)*; 130 *Técnicos especialistas. Grupo III*; 3 *Administrativos*.

El estudio de competencias de los empleados de las bibliotecas se realizó de forma global en el marco del CBUA a través del Grupo de Trabajo de Competencias en Bibliotecas Universitarias, en el que participó la BUG. Asimismo, la BUG colaboró con en el Grupo de Trabajo que desarrolló el **Catálogo de Competencias en Bibliotecas Universitarias**.

Por su parte, la BUG elaboró una **Relación de Puestos de Trabajo y las Fichas** correspondientes, mediante un grupo específico. El Catálogo de Competencias y los perfiles profesionales están definidos por categorías profesionales, incluyendo todos los puestos.

ER Nuestra situación actual en la que influye no solamente la cualificación de la plantilla, sino su estabilidad, nos permite afirmar que todo el personal de la BUG es competente y cuenta con una educación, formación, habilidades y experiencia adecuadas a su puesto de trabajo. Debemos añadir, como parte de su perfil personal, el factor sensibilidad hacia la labor que desempeñan, muy fundamentalmente en aquellos en contacto directo con los usuarios y de los que depende muy directamente la calidad de los servicios prestados. Las medidas de los niveles de calidad son la mejor información para evaluar este apartado. Esto se complementa con la encuesta de clima, que incluye preguntas relacionadas con puesto de trabajo, objetivos y responsabilidades, cuyos resultados se resumen a continuación en porcentajes que muestran acuerdo/satisfacción):

Con la posibilidad de utilizar mis capacidades: 76,8% mejora vs 2008 y 2009

Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto: 87,9%, mejora considerablemente vs 2008 y 2009

Con la variedad de tareas que realizo en mi trabajo: 77,9% mejora vs 2009

Metodologías de gestión del conocimiento de las personas. En lo relativo a los métodos y acciones para gestionar el aprovechamiento e intercambio del conocimiento de las personas, destacamos lo siguiente:

- **Ámbito colectivo. Equipos:** La institución incorpora el trabajo en equipo y las redes de colaboración como factores clave para fomentar el aprendizaje a nivel colectivo o de equipo. Se llevan a cabo de forma sistemática una serie de iniciativas:

1. **Visitas e intercambios** con otras bibliotecas, instituciones y servicios para conocer áreas temáticas específicas de la gestión.
2. **Grupos de Mejora** que tienen una dimensión de aprendizaje que incorporan técnicas que pueden desarrollar los equipos una vez finalizado.
3. **Acciones formativas específicas** en orden a sus necesidades, como la formación de trabajadores de forma transversal

La participación en actividades complementarias o externas por parte del personal de la BUG es muy amplia: en jornadas y conferencias, actividades de extensión universitaria (exposiciones, visitas, etc.). En el subcriterio 3c se amplían los detalles y en 7b los resultados.

- **Ámbito Institucional:** Para **compartir Conocimiento y Valores**, se lleva a cabo a través del trabajo conjunto de colaboración con la UGR, existiendo además el curso sobre BUG; "La Biblioteca universitaria ¿para qué? Recursos de la BUG al servicio del PAS" - nivel 1 y nivel 2. También se destaca la colaboración con el Vicerrectorado de Política Científica en la organización de actividades formativas para el PDI.

Otra vía para compartir conocimientos pueden ser las Juntas de Centros en las que las Bibliotecas toman parte (ver figura 7b.8, puntos 1, 2 y 3).

Se aporta más información sobre compartir información y los sistemas para la gestión del conocimiento en los subcriterios 3c y 4b.

DESARROLLO DE LAS CARRERAS DE LAS PERSONAS CON EXPECTATIVAS DE FUTURO

En el subcriterio 3a se ha hablado de desarrollo de carreras que se aplica a todos los empleados, bajo el principio de igualdad de oportunidades. Las expectativas de futuro de cada uno dependen de su actuación, interés y grado de aportación a su equipo y a la consecución de los objetivos. En lo que respecta a las colaboraciones externas y a la participación en cursos, congresos, naturalmente, se cuenta con las personas que mejor representan a la BUG, lo que redundará en su formación profesional. Ejemplos recientes:

- XX Asamblea Anual de REBIUN, en Málaga
- Stand en las Jornadas de Recepción de Estudiantes (24 y 25 de octubre)
- Participación en X Asamblea del Grupo Español de Usuarios de Innopac, Madrid

GESTIÓN DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL DE LA BUG

E La UGR dispone de un Plan Plurianual de Formación del personal, cuyo objetivo es acompañar las necesidades formativas a medio plazo. Está estructurado en 12 áreas temáticas (*Recursos Humanos, Comunicación y Lenguaje, Informática y TIC, Contenidos Sectoriales, Económica, Documentación-Archivo-Gestión Cultural, Medio Ambiente, Jurídica, Prevención, Idiomas, Igualdad y Bienestar Social, Formación de Formadores*). En este plan se incluyen las acciones formativas específicas para el personal de la Biblioteca.

El proceso de desarrollo del Plan de formación, se incluye de forma muy resumida en la figura 3b.1.

La Dirección y el personal de la BUG participan en todas las fases de la elaboración de este Plan, incluyendo la aportación de las propias necesidades formativas de su personal y la planificación, organización, participación, evaluación, revisión y mejora de los cursos. Como ejemplo, durante el año 2012, se han comunicado al Área de Formación las siguientes necesidades formativas:

- Atención al usuario y comunicación en el servicio.
- Control y seguimiento de las publicaciones. Impartido por personal de Biblioteca
- Derechos de autor en las bibliotecas universitarias
- Gestión de la calidad en la BUG: cuestiones prácticas
- Evaluación de la investigación universitaria: criterios, herramientas e indicadores
- Publicación de blogs y microblogs universitarios y su aplicación en bibliotecas
- RefWorks (gestor de citas bibliográficas). Impartido por personal de Biblioteca

1. Anualmente se solicita a cada punto de servicio de la Biblioteca que su personal formule sus necesidades de formación. Los Jefes de Servicio pueden proponer las necesidades de formación, a través de un documento de necesidades que envían a los Servicios Centrales.
2. La información la recopila y analiza el Grupo de trabajo de Personal, y además evalúa la eficacia de los cursos realizados
3. Desarrollo del Plan de Formación de la BUG en cumplimiento de lo anterior. Envío al Área de Formación del PAS (unidad dentro de la UGR para organizar, desarrollar y evaluar los cursos) que lo publica con el resto de ofertas formativas para el Personal de la UGR.
4. Se realiza un seguimiento del progreso e implantación.

Figura 3b.1 Proceso de desarrollo del Plan de formación

Además, el propio personal de la BUG participa en la propuesta, organización y realización de actividades de formación como formadores, en acciones tanto de carácter general como específico. Asimismo, la BUG ha participado en la preparación del *Catálogo de Cursos de Formación del PAS*, a partir de la propuesta de acciones formativas y por el Grupo de Mejora de Personal. Existen tres tipos de formación:

- **Cursos de Adecuación Profesional:** De carácter obligatorio, que tienen como objetivo la adaptación del trabajador a su puesto de trabajo o a puestos que se han visto afectados por modificaciones de carácter técnico o funcional.
- **Cursos de Perfeccionamiento:** Específicos, organizados con el fin de actualizar conocimientos, promoviendo el desarrollo personal y profesional.
- **Cursos de Formación General (Formación Científico-Técnica (Áreas) y Formación Humanística):** Posibilita que los grupos IV que no posean titulación académica ni experiencia profesional, puedan integrarse en los Grupos III mediante el reconocimiento de la categoría profesional.

Se apuesta por el desarrollo de las NNTT con la implementación de la teleformación como método de impartición de cursos. Los planes de formación contemplan la adaptación de NNTT y nuevos ámbitos profesionales (web 2.0, digitalización de fondos, etc.).

D El desarrollo de la formación está sistematizado mediante el Procedimiento Formación del Personal de la UGR. Su ámbito de aplicación es todo el personal de la BUG. Cualquier empleado puede asistir a cualquier curso ofertado. La formación técnica es obligatoria, se realiza en horas de trabajo, y siempre está relacionada con el futuro o mejora del servicio de BUG.

Todo el personal de la BUG ha recibido sesiones formativas sobre el Plan Estratégico, sobre el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, la Carta de Servicios, etc. Además, un numeroso grupo también ha recibido formación sobre los Modelos de excelencia y la Autoevaluación.

ER La Valoración de la Eficacia de la Formación es competencia del Área de Formación del PAS. Para ello utiliza, entre otros, los resultados de la Encuesta de Transferencia de la Formación, los resultados de la Evaluación de Competencias y las aportaciones de los distintos colectivos (a través de la Comisión de Formación del PAS).

Desde la perspectiva de la organización, la formación es revisada sistemáticamente: *Plan de Formación, contenidos de la oferta, calidad de los cursos*, y también de forma individual mediante las *fichas de personal*, de cuya revisión y planificación de actividades de aprendizaje se encarga la Dirección, con la colaboración de los Jefes de Servicio.

Las acciones formativas se evalúan a través de encuestas de satisfacción: por un lado, se incluyen preguntas en las encuestas de clima laboral (**74,1% muestra satisfacción** "Con la formación que recibo para el desarrollo de mi trabajo") y, por otro, se realiza una encuesta en cada curso a los participantes. Además el Grupo de Trabajo dedicado a temas de personal de la BUG evalúa la eficacia de las acciones formativas en función de criterios que contemplan: contenido de la acción formativa y aplicabilidad en el puesto.

La participación en actividades formativas se mide a través del indicador número de participantes.

Los resultados de lo anterior se incluyen en el Criterio 7.

Asimismo, se evalúan y adoptan nuevas formas más eficaces de realizar la formación, de las que es un buen ejemplo la alineación de la formación con las nuevas tecnologías. Como ejemplos, se indican en la figura 3b.2 las sesiones formativas para el personal de la BUG, el PDI y los alumnos de Tercer Ciclo, realizadas con los proveedores de información electrónica en 2011 y 2012.

Además, se ha realizado formación a grupos de mejora Personas y Usuarios (muy específicas y no incluidas en la acción formativa 2012) y otras acciones formativas de 2012 propuestas por la BUG. Complementariamente, el personal se forma en la praxis de su puesto de trabajo, desde su acogida, aparte de hacerlo a través del trabajo en equipo y los grupos de mejora.

CULTURA DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

La Organización estimula y fomenta una cultura de creatividad e innovación desde el liderazgo, y facilitando y apoyando las iniciativas de participación de los empleados en la mejora de la gestión, lo que refleja en su **Eje estratégico 4: conseguir la mejora continua para obtener un Servicio de máxima calidad y la satisfacción de los usuarios.**

Lo realiza a través de muchas formas, que se pueden agrupar en tres clases: *aportación de sugerencias e ideas, implicación en el desarrollo de las estrategias y políticas e involucración directa en la mejora de los procesos y los servicios.* Los tres tipos de participación estimulan el talento creativo, aumentan el orgullo de pertenencia, además de aportar beneficios claros a la organización.

En lo que respecta a los otros tipos de participación, la implicación en el desarrollo de las estrategias se explica en 3a, y la involucración directa en la mejora de los procesos y los servicios, se realiza fundamentalmente a través de Equipos de trabajo, lo que se expone en el subcriterio 3c.

En cuanto a innovación, en el subcriterio 4c se incluye información sobre innovación tecnológica y en 5b sobre innovación en los servicios.

Año 2011	Año 2012
-UpToDate: búsquedas y respuestas en medicina clínica.	-ProQuest y RefWorks: programa formación online
-Bases de datos Tirant online	-SciVerse Scopus: nuevo curso online
-Nueva Plataforma Proquest	-Web of Knowledge: formación online
-Mementos Online, ediciones Francis	-Lexis-Nexis Academic: formación online
Lefebvre	-Early European Books
-Web of Knowledge (WOK) ciclo de formaciones online	-Nuevo Write-N-Cite para Windows
-Revistas y libros electrónicos en la plataforma SpringerLINK	-Ephorus programa antiplagio: seminarios formativos
-REAXYS, para químicos, profesores e investigadores	-Book Citation Index: seminario Web
-SCOPUS, formación para usuarios	-Sesiones interactivas online (Web Ex) de IEEE Explore
	-Scifinder Scholar

Figura 3b.2 Sesiones formativas (nuevas tecnologías)

DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como se ha expuesto en el subcriterio 2d, los objetivos de la BUG se establecen como parte del despliegue del Plan Estratégico, y anualmente como parte del marco del Contrato-programa y objetivos anuales de calidad. Los objetivos incluyen todo lo necesario para cumplir los requisitos de los servicios, incluidos los compromisos de la Carta de Servicios, de acuerdo con sus líneas estratégicas.

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 no es habitual en las organizaciones públicas y lo consideramos diferenciador.

La Dirección de la BUG optó por la realización del seguimiento de los objetivos específicos de las Bibliotecas de Centros utilizando la técnica del 20:80. Se reunió con los Jefes de Servicios y explicó el proceso a seguir y su finalidad, que consistió en la cumplimentación de un cuestionario y la posibilidad de mantener una entrevista con la Dirección sobre las cuestiones incluidas en él.

Evaluación del Desempeño del PAS. La UGR implantó un proceso de valoración del desempeño anual que se ha efectuado por primera vez en 2011. Los datos de la BUG se han segregado y analizado por el Grupo de mejora de Personal habiéndose llegado a conclusiones que se han plasmado en un informe a la Dirección (ver 7a). La participación de la BUG ha sido muy alta: del 89 % del total de trabajadores.

Metodología. La evaluación es individual y tiene en cuenta el análisis de resultados derivados del cumplimiento tanto de objetivos colectivos como de objetivos individuales. El modelo de la evaluación es el siguiente:

- **Autoevaluación:** el personal contesta a un cuestionario preestablecido de 40 preguntas de respuestas alternativas que relacionan las competencias definidas para su puesto de trabajo y el nivel con el que el trabajador las desempeña. Escala para cada pregunta: entre 0 y 20 puntos
- **Evaluación por parte del Responsable:** cada responsable contesta a un cuestionario preestablecido de respuestas alternativas que relaciona las competencias definidas para el puesto de trabajo desempeñado por la persona evaluada y el nivel con el que el trabajador las desempeña.
- **Valoración final de la Evaluación de Competencias:** el valor final se corresponde con la media aritmética resultante de las puntuaciones alcanzadas en la Autoevaluación y en la Evaluación por parte del Responsable. El resultado final computa hasta un máximo de 20 puntos

Las competencias evaluadas se dividen en 8 grupos: *Adquisición de conocimiento, Búsqueda de información, Conocimientos técnicos, Comunicación, Orientación al cliente, Orientación a resultados, Planificación y organización y Trabajo en equipo.* Los resultados se analizan de forma segmentada por: *Bibliotecario Jefe de Servicio, Bibliotecario Jefe de Sección, Bibliotecario Responsable de Área y TEBAM.*

ER La evaluación de todo lo relacionado con despliegue de objetivos y cumplimiento de compromisos se realiza de varias formas:

- Mediante el seguimiento de resultados de la encuesta de clima, a través de varias preguntas.
- A través de los resultados de cumplimiento del Contrato-Programa, el Plan Estratégico y Operacional, la Carta de Servicios y el Cuadro de mando.
- Mediante la Evaluación del Desempeño del PAS.
- A través de la labor de los Grupos de mejora y Grupos focales.

El proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, el Cuadro de Mando, la Evaluación del Desempeño y los Grupos Focales constituyen lo más relevante en mejora e innovación de procesos de evaluación y revisión implantados en los últimos años.

La opinión actual en la encuesta de clima muestra los siguientes niveles de conformidad o satisfacción:

"Recibo información de cómo desempeño mi trabajo", un 70% muestra acuerdo, mejora vs 2008 y 2009
"Con la responsabilidad que se me ha asignado", un 89% muestra acuerdo, mejora vs 2008 y 2009
"Conozco los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo", un 97,8 muestra acuerdo, mejora vs 2008 y 2009

3c. Comunicación, participación y delegación en las personas

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA. COMPARTIR INFORMACIÓN Y DIALOGAR

E La BUG cuenta con un **Plan de Comunicación Interna y Externa**, conocido por el personal, en el que están perfectamente definidos los distintos tipos de comunicaciones y sus correspondientes canales de difusión, responsables, destinatarios, etc.

En la figura 3c.1 se sintetiza el contenido y esquema del Plan de Comunicación Interna en su última versión.

El Plan de Comunicación Interna de la BUG pretende establecer una serie de pautas que faciliten la comunicación entre todo el personal. Con ello se consigue, además de conocer toda la información circulante en la organización, propiciar la motivación y la participación de los trabajadores, mejorando el clima laboral. Todo el personal que desarrolle su trabajo en la Biblioteca, sin excepción, es receptor y a la vez puede ser productor en la comunicación interna. Por un lado, están los creadores de los documentos que se van a difundir, y por otro lado están los que se encargan de introducir los documentos en la intranet, el mantenimiento de la página web y la lista de distribución.

En la preparación del Plan y en el estudio de las **necesidades de comunicación** se tuvo en cuenta la recogida de información y el análisis de la misma en función de, por un lado, las generales para todos los empleados y, por otro, las específicas para cada tipo de colectivo. Las necesidades detectadas fueron tanto de tipo informativo, como las necesarias para la actividad profesional. El Grupo de trabajo de comunicación, establecido tras la primera autoevaluación, hizo un estudio del tipo de información que es necesario comunicar para el desarrollo del trabajo y los distintos canales disponibles para difundirlos, elaborando la primera versión del Plan de comunicación interna.

Así, se estructuró teniendo en cuenta la utilización de las nuevas tecnologías y sus ventajas: existencia de Intranet, uso de listas de distribución, sitio web de la Biblioteca, novedades página web, noticias...

Por otra parte, la existencia de buenas relaciones personales propicia el desarrollo del diálogo y de una comunicación verbal muy fluida.

D Como se puede ver, el despliegue de las informaciones a comunicar cubre todos los empleados, en función de sus necesidades y los canales existentes son accesibles para éstos. Por otra parte, los tipos de información contemplados incluyen todos los necesarios identificados. El proceso está formalizado: existe una descripción del proceso de comunicación incluida en el Manual de Calidad del SGC.

Información a comunicar	Canales de comunicación	Responsables de la comunicación	Destinatarios	Requisitos infraestructura	Temporalización
Cuestiones profesionales entre la Dirección de la BUG y los Jefes de Servicio	Reuniones periódicas	Dirección de la BUG	Jefes de Servicio	Biblioteca del Hospital Real	Anual y/o cuando surja la necesidad
Cuestiones técnicas entre Bibliotecas y/o servicios centrales de la BUG	Correo electrónico institucional y vía telefónica	Las personas que lo necesiten	Cualquier miembro de la BUG	Correo electrónico institucional y Red telefónica de la UGR	Cuando surja la necesidad
Cuestiones técnicas internas de cada Biblioteca	Reuniones puntuales	Responsables del Servicio	Personal de cada Biblioteca	Instalaciones de la Biblioteca en cuestión	Cuando surja la necesidad
Planificación y organización de proyectos y actividades en equipos de trabajo	Reuniones presenciales, videoconferencias y Correo electrónico institucional	Miembros de los equipos de trabajo	Miembros de los equipos de trabajo	Instalaciones de la BUG, webcams y auriculares con micro para videoconf. y Correo electrónico institucional	Semestral y/o cuando surja la necesidad
Informes y documentos de trabajo o consulta (manuales operativos, normativas, informes de los grupos de trabajo...)	Correo electrónico institucional e Intranet	Responsable de los documentos	Todos los interesados, en función del contenido de la información	Correo electrónico institucional e Intranet	Cuando haya algún cambio, modificación o novedad
Memorias, resultados, estadísticas	Página web	Dirección de la Biblioteca	Todo el personal de la biblioteca	Correo electrónico institucional y página web	Anual
Novedades (nuevos recursos, encuestas, invitaciones...)	Correo electrónico institucional	Dirección de la Biblioteca y Responsables de los Servicios	Todos los interesados, en función de las características de la comunicación	Correo electrónico institucional	Inmediata
Cursos de formación, reuniones de carácter profesional y cualquier evento importante para los trabajadores	Correo electrónico institucional	Dirección de la Biblioteca	Los interesados en función del contenido de la información	Correo electrónico institucional	Comunicación enviada con suficiente antelación a la celebración
Sugerencias, opiniones y debates profesionales, posibilitando diálogo online	Foro Online "Fragua"	Todas las personas que deseen exponer su sugerencia u opinión	Todo el personal de la biblioteca	Plataforma MOODLE	El Foro online está operativo en todo momento
Cuestiones urgentes	Vía telefónica	Las personas que lo necesiten	Cualquier miembro de la BUG	Red telefónica de la UGR	

Figura 3c.1 Contenido y esquema del Plan de Comunicación Interna

OBSERVACIONES: 1.- Este Plan de Comunicación Interna se gestiona y actualiza por el Grupo de Trabajo de Personal.

2.- La INTRANET es de uso reservado para el personal de la BUG, cuyo mantenimiento es responsabilidad del Jefe de Servicio de Recursos Electrónicos

Compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas. La BUG propugna el intercambio de la información, para extender el conocimiento y las mejores prácticas en toda la organización mediante las comunicaciones habituales de trabajo (por teléfono, lista de distribución, novedades en la Web de la BUG, en Intranet, etc.). Otros ejemplos: Contactos periódicos en reuniones, visitas, pidiendo asesoramiento del personal experto en la materia; Buenas prácticas de formación, Moodle, uso de módulos del programa Millennium, etc.

ER La evaluación de la comunicación interna se efectúa sobre todo a través de la opinión de las personas respecto a su eficacia. En la encuesta de clima laboral se refleja que la comunicación es adecuada y positiva, con resultados altos en las tres preguntas relativas a comunicación interna: "Conozco la misión/visión de mi servicio" (95,6%), mejora vs 2008 y 2009; "Hay una comunicación fluida entre el personal" (81,2%), mejora vs 2008 y 2009; "Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar mi trabajo" (77,9%), mejora vs 2009

Cualquier omisión, retraso o fallo en la comunicación no pasará desapercibida a los empleados y por lo tanto, aunque es difícil medir objetivamente, siempre tenemos una evaluación de la eficacia de la comunicación a través de la percepción. No obstante, la comunicación interna es un asunto de constante necesidad de perfeccionamiento, ya que tanto los requerimientos como los canales cambian. De hecho, en la evaluación EFQM, aunque los resultados de las encuestas eran altos, se identificó como la segunda prioridad de mejora y se decidió crear un equipo de trabajo al respecto. El grupo ha revisado el Plan de comunicación interna, actualizando y ajustándolo a la realidad. Asimismo, existe un foro de discusión para temas profesionales (creado en la "fragua").

CULTURA PARTICIPATIVA EN ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN Y MEJORA: UN HECHO EN LA BUG

ED En la BUG, desde el impulso de la Dirección, se ha desarrollado una cultura emprendedora y participativa, proclive a la calidad y excelencia, lo que se traduce en una serie de hechos, iniciativas y actividades, tales como las siguientes:

- **Todo** el personal ha firmado un **compromiso de adhesión** a la Política de calidad de la Universidad y, por ende, de la BUG.
- Se participa en todos los **ámbitos y órganos de representación** relacionados con la BUG.
- Se participa en equipos externos (CBUA, REBIUN, ...).
- Amplia implicación en la **revisión y mejora de procesos** mediante el envío de no conformidades, acciones correctivas y preventivas.
- Uso del **Procedimiento de quejas y sugerencias** y del **Buzón de sugerencias**.
- Participación en implantación de **nuevas tecnologías**, desarrollo de nuevos **canales de comunicación** con los usuarios y en **nuevos servicios**.
- Alto nivel de participación e implicación activa en todos los **procesos de mejora**, desde las herramientas utilizadas para recoger y responder a las quejas y sugerencias, hasta la medición y análisis de los indicadores de rendimiento de procesos y las percepciones de los usuarios de los servicios.

Existen **Grupos de mejora y colaboraciones** de los cuales se indican ejemplos en la fig. 3c.2. En las autoevaluaciones se identifican áreas de mejora, lo que se desarrolla a través de Grupos de mejora. A esto debemos añadir los proyectos de mejora de índole técnico que se establecen en 4c, los cuales han requerido de trabajos en equipo en su totalidad (figura 4c.2).

Los grupos de mejora están formados por 6-8 personas voluntarias de diferentes sectores de la BUG. Analizan, comparan e implican a profesionales para que al final –utilizando las experiencias, conocimientos, creatividad y capacidad de innovación del personal- propongan mejoras concretas para el proceso. Se formalizan con una convocatoria, orden del día y un acta que recoge los acuerdos. El grupo reporta al responsable de la unidad que, en su caso, acepta y apoya la implantación de las propuestas de mejora realizables y visibles.

La cultura participativa se ha reforzado con los **Grupos focales** que se organizan como parte de los grupos de mejora, de acuerdo con la Guía establecida en la BUG. Su cometido es el siguiente:

1. Profundizar en el análisis de los resultados cuantitativos específicos que queremos mejorar. Se aplica fundamentalmente a resultados que provienen de la opinión de los usuarios sobre las características clave del servicio de la BUG, o de la opinión de los empleados en preguntas relevantes de la encuesta de clima.
2. Debatir y establecer conclusiones de las principales causas: las que tienen mayor "peso" en la aparición de los resultados considerados mejorables.
3. Establecer posibles soluciones y propuestas para llevar a cabo acciones de mejora.

Así, algunos de los Grupos de mejora se han constituido en Grupo focal para llevar a cabo alguno de los trabajos relativos al análisis de resultados, por ejemplo, el Grupo de Personal o el Grupo "Usuarios".

Los grupos de mejora están trabajando en el desarrollo y/o mejora de los procesos que más lo requieren, lo cual está siempre ligado con creatividad e innovación.

- **Grupo de mejora Plan Estratégico:** lleva a cabo un análisis profundo de la autoevaluación 2012 y realiza un conjunto de Debilidades y Fortalezas por Criterio, además de una comparación con el DAFO del Plan anterior.

- **Grupo de mejora 5 "Usuarios":** diseño de los cursos virtuales en la plataforma Moodle, encuesta de Rebiun, encuestas Libqual, Carnets préstamo a alumnos Erasmus, Planteamiento de la elaboración (benchmarking) de nuevas encuestas para grupos focales elaboración de las directrices del plan de formación de usuarios para cada curso académico.

- **Grupo de Marketing y comunicación externa:** Plan de Marketing, Plan de Comunicación externa, inicio del Grupo de Amigos de la BUG, instalación en los distintos puntos de servicio de la Biblioteca pantallas de televisión para incluir en ellas información relativa al servicio, noticias, actividades, normativa, consejos de uso de la biblioteca, sus instalaciones y fondos, etc., nueva edición del comic "Balbus explora la Biblioteca".

- **Grupo Personal:** elaboración de Propuesta del Plan de Formación Plurianual, dividido en Cursos de Adecuación y Cursos de Perfeccionamiento, revisión y modificación del Procedimiento Operativo de Formación de Personal, estudio de un Proyecto de Formación fuera de la UGR, estudio de mejoras del Plan de Comunicación Interna: Intranet y unidad S: optimización de la comunicación entre el personal de la BUG...

- **Grupo Cuadro de Mando:** elaboración de un nuevo cuadro de mando integral debido a la publicación de un nuevo Plan Estratégico de la BUG 2012-2015, la publicación de una nueva Carta de Servicios y la firma de un nuevo Contrato-Programa.

- **Grupo Calidad Ambiental:** guías de buenas prácticas para los usuarios y trabajadores de la BUG, campañas de sensibilización, posibles alianzas con instituciones que propugnen un uso ecológico de los recursos de información.

- **Grupo Observatorio:** análisis y comparación (benchmarking) con la realidad académica, profesional y social que atañe o puede afectar al funcionamiento de la BUG (se inspira en algunos planteamientos que hace la ALA en la última edición de sus "Standards for libraries in Higher Education")

- **Grupo Patrimonio:** se encarga de sistematizar toda la información y documentación sobre el fondo antiguo y sobre todo, de potenciar su difusión como una de las características fundamentales y diferenciadoras de nuestra organización.

Todos los mecanismos de participación mencionados cuentan con una estructura y sistemática, en caso de ser permanentes, y con unas reglas y criterios de funcionamiento en caso de formarse con algún propósito específico.

La participación es alta. Contando solamente los ocho Grupos de mejora que aparecen en la parte inferior de la figura 3c.2, y contabilizando una sola vez las personas que participan en varios, la participación es del 24% a febrero de 2013.

Esta cifra se duplica si contamos además el Equipo de Evaluación Interna, la participación en equipos externos, el equipo de Seguimiento de la Carta de Servicios, del Contrato-Programa, y la Junta Técnica y Comisión de la Biblioteca. En el subcriterio 7b, Figuras 7b.8 y 9 se relacionan las cifras de participación por categoría profesional en diferentes actividades.

En cuanto a los sistemas de quejas y sugerencias, existen diferentes medios para presentarlas, entre ellos: a través de la página web de la biblioteca, presentándola en el buzón de sugerencias de los diferentes centros, o bien a través del Registro General de la UGR. Las quejas y sugerencias más frecuentes están relacionadas con la salud laboral y se presentan directamente al Servicio de Salud Laboral de la UGR. Como apoyo a lo anterior, se promueve la colaboración, la mentalidad abierta y la creativa e innovadora con Cursos sobre calidad, charlas informativas, reuniones con los Jefes de Servicio, recordatorios sobre la Sistemática para proponer Acciones Preventivas, Acciones de mejora, y la facilitación de espacios de participación interna y externa.

Reconocimiento a la participación. Se valora y reconoce la participación a través de la consolidación de 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. Se otorga a personas por su carrera profesional.

Desde la Dirección se envían correos de agradecimiento a personas o grupos por algún trabajo específico, que llegan a todos los trabajadores de la biblioteca. El Grupo de mejora Personal está estudiando proponer otras formas y una sistemática de reconocimiento.

ER La evaluación de los sistemas de participación se realiza a través de tres vías diferenciadas, pero que están correlacionadas: los resultados de mejora de los servicios y los procesos, que tienen su origen en la participación, los resultados de la opinión de las personas en la encuesta, en la que se obtienen altas valoraciones en aspectos de participación y los resultados de la Evaluación del Desempeño.

Por otra parte, los mecanismos de Revisión del Sistema, Revisión del Plan, Autoevaluación EFQM, Participación externa, etc., generan actividades de participación de una forma continua. La inmensa mayoría de las mejoras de resultados en los criterios 6, 7, 8 y 9 se deben a esta dinámica participativa y a la creatividad y cultura de la iniciativa existente en la BUG.

Equipos y colaboraciones continuos o recientes

- Equipo de elaboración del Plan Estratégico
- Equipo de elaboración de la Carta de Servicios
- Junta Técnica de Biblioteca
- Equipos de Evaluación Interna
- Comisión de Biblioteca (ref. Presentación del relatorio)
- Juntas de Facultad
- Colaboración en la gestión de obras en los edificios
- Participación en actividades de apoyo a la sociedad
- Equipos de participación externa
- Participación en Proyectos tecnológicos
- Comité de Calidad
- Grupos focales de análisis de información y datos

Grupos de mejora surgidos en la Autoevaluación 2004

- Grupo 1. Formación de usuarios
- Grupo 2. Plan de comunicación
- Grupo 3. Estadísticas e indicadores
- Grupo 4. Mapa de procesos y manuales de procedimiento
- Grupo 5. Estudio de expectativas de usuarios
- Grupo 6. Desarrollo y gestión de la colección
- Grupo 7. Estudio de las implicaciones de la BUG en el EEES
- Grupo 8. Procesos administrativos e imagen corporativa
- Grupo 9. Plan de marketing

Grupos de mejora surgidos en la Autoevaluación de 2010

- Grupo 1. Calidad ambiental
- Grupo 2. Personal BUG
- Grupo 3. Marketing y comunicación externa
- Grupo 4. Cuadro de Mando Integral
- Grupo 5. Usuarios
- Grupo 6. Observatorio: análisis de situación y tendencias

Grupos de mejora surgidos en la Autoevaluación de 2012

- Grupo 1. Plan Estratégico
- Grupo 2. Personal BUG
- Grupo 3. Marketing y comunicación externa
- Grupo 4. Cuadro de Mando Integral
- Grupo 5. Usuarios
- Grupo 6. Observatorio: análisis de situación y tendencias
- Grupo 7. Calidad Ambiental
- Grupo 8. Patrimonio (surgido tras la evaluación externa 2012)

Figura 3c.2 Participación activa de las personas de la BUG

En los subcriterios 4c, 5a, 5b-d, se indican mejoras concretas en los procesos, en innovación en gestión de infraestructuras, de tecnología, de gestión del conocimiento, de los procesos y de los productos, respectivamente.

La opinión actual muestra los siguientes niveles de conformidad o satisfacción: *“Con la atención que se presta a las sugerencias que hago”*: **72,9%**, mejora vs 2008 y 2009; *“Puedo participar en las decisiones que afectan a mi trabajo”*: **73,4%**, mejora vs 2009; *“El/la Jefe/a toma decisiones con la participación del personal”*: **72,9%**, mejora vs 2008 y 2009.

PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES

La participación en actividades por parte del personal de la BUG es muy amplia y variada: en jornadas y conferencias, realización de actividades de extensión universitaria (exposiciones, visitas de los alumnos de institutos etc.), organización de visitas guiadas a grupos de interés externos de la Comunidad Universitaria, Colaboración con la unidad de RRII de la UGR, participación voluntaria Jornadas recepción de alumnos de la UGR, participación voluntaria personal en temas de formación, talleres de biblioteca, cursos presenciales y virtuales, etc. Un alto porcentaje del personal participa, como se puede ver en las figuras 7b.8 y 9 del criterio 7).

Resumimos detalles sobre dos de estas actividades:

- **Jornadas de Recepción del Estudiante:** Cada año en octubre se realizan las Jornadas de Recepción del Estudiante en el Campus Universitario de Fuentenueva, en las que el personal de la Biblioteca, explica a los alumnos lo que la BUG les ofrece y todas las novedades respecto al año anterior.
- **Visitas guiadas a la Biblioteca del Hospital Real,** dirigidas al personal de la UGR, bajo el nombre *“Los tesoros de nuestra Biblioteca”* dan a conocer nuestro Patrimonio Bibliográfico. Debido a las obras en el Hospital Real desde 2011 se han interrumpido. No obstante se atendieron 83 visitas de carácter institucional, de las que destacamos la realizada por personal ejecutivo de la **Biblioteca Pública de Nueva York** y de personal de la **Embajada americana** en nuestro país.

ATRIBUCIONES A LAS PERSONAS PARA ACTUAR CON AUTONOMÍA

La delegación de responsabilidades en la BUG está totalmente determinada y alineada en función de los procesos: desde la Dirección hacia los responsables de los Centros, y desde éstos a los diferentes estamentos profesionales de la plantilla. Está estructurada a través de las funciones y responsabilidades de los puestos, y de los objetivos de calidad del servicio y otros.

Cada punto de servicio tiene sus planes, objetivos y funcionamiento autónomo, según las directrices generales de la Dirección, llevando a cabo los Jefes de Servicio la gestión de su personal y promoviendo la responsabilidad/participación del mismo en el gobierno de su centro. El esquema de delegación se articula desde la Dirección y Subdirección a través de los *Jefes de Servicio de cada Biblioteca (actividades y planes propios de Biblioteca de Centro), los Líderes funcionales en servicios centrales, los Líderes de equipos de trabajo y representantes de la Dirección en equipos externos y el Comité de Calidad, Junta Técnica, Comisión de Biblioteca.*

Todo el personal está de acuerdo con sus responsabilidades, en función del servicio.

Otra evidencia de sistemática de delegación se manifiesta en la figura de los **Propietarios de los procesos**, cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, gestionar sus procesos, asegurando su eficacia y mejora continua, coordinar las partes interesadas en el proceso, internamente y de otros procesos, evaluar la eficacia de los procesos, proponer acciones de mejora, etc.

Esto hace extensivo el esquema de delegación a prácticamente todo el personal, ya que se definen los proyectos de mejora por parte de los equipos de trabajo, identificando quiénes son las personas más indicadas dada su experiencia, posición, capacidades y potencial.

ER La encuesta de clima contiene varias preguntas relacionadas con los temas: condiciones puesto, recursos, información, autonomía, etc., que sirven para evaluar los agentes relacionados con este apartado. La opinión muestra los siguientes niveles de satisfacción:

“Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo”: 86,8%

“Las aplicaciones informáticas que utilizo están adaptadas a las necesidades de mi puesto y facilitan mi trabajo”: 87,9%

“El/la Jefe/a me mantiene informado/a de los asuntos que afectan a mi trabajo”: 86,7% mejora vs 2008 y 2009

“Con la libertad para elegir mi propio método de trabajo”: 82,9%

“Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo”: 86,7% mejora vs 2009

3d. Atención y reconocimiento a las personas

ASPECTOS RETRIBUTIVOS. BENEFICIOS SOCIALES

E La BUG es una unidad funcional de la UGR por lo que la normativa que rige la remuneración, contratación, ascensos, traslados, reconocimientos, beneficios sociales, etc., es la establecida en el Estatuto Básico del Empleado Público y en la que se desarrolla.

El personal puede participar en órganos de representación como: la Junta de Personal Funcionario (órgano de representación sindical consultivo) o el Comité Empresa. Cada cuatro años existen elecciones para elegir representantes por parte de los trabajadores de la UGR.

En la Información General de este Criterio, se establece una lista de leyes, acuerdos, estatutos, etc. relevantes de dicha normativa.

El nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas se mantiene a través de los mecanismos de identificación de puestos de trabajo, despliegue de objetivos, e iniciativas participativas, además de los esquemas de liderazgo. El personal de la Biblioteca, como parte integrante del conjunto del PAS de la UGR, son beneficiarios de los servicios que se incluyen en la figura 3d.1.

También **se incentiva** al personal de la Biblioteca con un **Complemento de productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios (CPMCS)** orientado a la mejora de la misma. Las áreas incluidas en los 4 tramos existentes son:

- Mapa de procesos, Manual de procesos, Gestión por procesos. Mejora de los procesos
- Elaboración de las Cartas de servicios, Mejora de las Cartas de Servicios
- Certificación según la norma ISO o Informe final según Modelo EFQM
- Misión y Visión; Planificación estratégica
- Mejora de la satisfacción de los usuarios
- Elaboración Catálogo de competencias por puestos de trabajo; Gestión por competencias
- Mejora del clima laboral

- Gabinete de Acción Social (ayudas para compra de vivienda, vacaciones, ayudas para libros para hijos de empleados, premio de jubilación, matrícula gratuita en la propia Universidad para el personal y los miembros de su unidad familiar, tratamientos odontológicos, etc.)
- Gabinete de Recursos Humanos y Organización
- Servicio de Comedores Universitarios (con la posibilidad de recoger la comida para llevar a casa)
- Centro de Actividades Deportivas
- Servicio de Personal de Administración y Servicios
- Servicio de Prevención de Riesgos Laborales
- Unidad de Calidad Ambiental
- Servicio de Salud Laboral que proporciona servicios médicos y de prevención de salud a todos los trabajadores de la Universidad

Figura 3d.1 Servicios y beneficios

El *Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios* que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía pretende valorar e incentivar, con la máxima objetividad, la contribución del PAS a la mejora continua de los servicios, así como el especial rendimiento, la actividad extraordinaria, el interés y la iniciativa con que el PAS desempeña sus funciones. Todo está unido a un sistema de reconocimiento a las personas implicadas elevando el nivel de motivación e implicación de las personas.

A niveles de gestión, han constituido **34 Unidades Funcionales** dentro de la UGR, siendo una de ellas la de la Biblioteca Universitaria. El cumplimiento y/o superación de cada nivel organizativo generará el derecho a percibir la cuantía asignada para ello. El seguimiento se desarrolla a través de las auditorías correspondientes a cada nivel por un **Comité Evaluador** constituido por miembros del personal de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia y personal de las Universidades públicas de Andalucía.

D Por la naturaleza de las políticas y programas de Compensación y beneficios, es obvio que se aplican a la totalidad del PAS de la UGR y están absolutamente sistematizados y regulados.

ER La evaluación se realiza fundamentalmente mediante la encuesta de clima: p. ej. *Salario*, que empeora un poco vs 2009, manteniéndose en un 53,6% a pesar de los conocidos cambios en las condiciones.

Naturalmente, la evaluación de las condiciones laborales hay que verlas en su contexto total, que abarca también los agentes incluidos en enfoques "adicionales" y, como se ve, los mecanismos de evaluación son más amplios.

PLAN DE MOVILIDAD

La UGR cuenta con un Plan de Movilidad del PAS organizado por el Vicerrectorado de Relaciones Internacionales con fines de formación en el extranjero, salidas profesionales, descritas en los anuarios.

En relación con el mismo, destacamos como ejemplos las estancias del personal de la BUG durante 2010, 2011 y 2012 (fig. 3d.2).

CULTURA DE RECONOCIMIENTO Y COLABORACIÓN

Se realizan **reconocimientos individuales** a nivel de UGR a personas, o equipos por una labor excelente y otras razones: *Premios de Excelencia, Medalla como reconocimiento a 25 años de trabajo, reconocimiento homenaje a los jubilados, etc.* También se realizan reconocimientos verbales por parte de los jefes, en los casos justificados por labores individuales o de equipos de mejora.

La evaluación del desempeño está vinculada al reconocimiento. También es una forma de reconocimiento el hecho de que en algunos casos la puntuación de la evaluación por parte de los responsables es mayor que la autoevaluación realizada por el propio trabajador, lo que significa una valoración del trabajo realizado que aumenta la satisfacción del trabajador. Si bien, la diferencia entre los niveles de Autoevaluación y de Evaluación no son significativos.

Las personas de la BUG que han realizado la encuesta suponen un **89 %** del total de trabajadores, lo que denota alta credibilidad y motivación hacia el ejercicio. Resumiendo, en la evaluación por parte de los superiores, el 75% de los evaluados están por encima del notable, y más de un 50% por encima del sobresaliente.

La percepción sobre el reconocimiento recibido se evalúa a través de la encuesta clima: *"Reconocimiento del trabajo bien hecho"*. El resultado de 2012 es que un **74,6%** muestra satisfacción (mejora vs 2008 y 2009).

La dirección de la BUG apoya todas las ideas y proyectos de su personal, siempre que sean viables. Buenos ejemplos de esto son: el Proyecto Institutos, Bookcrossing, certamen literario, comic Balbus, etc.

CONCIENCIACIÓN E INVOLUCRACIÓN EN CUESTIONES DE SEGURIDAD, AMBIENTALES Y SOCIALES

En lo relativo a seguridad, en el subcriterio 3a se han explicado las políticas y programas para mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores, y el hecho de que el Sistema de Gestión de la PRL está certificado OHSAS 18001:2007, incluyendo la BUG lo que requiere demostrar el correcto funcionamiento del sistema y necesariamente la concienciación, formación e involucración de toda la Comunidad Universitaria, ya que por requerimiento de la norma cada centro o servicio se certifica independientemente.

Salud. El **Servicio de Prevención de Riesgos Laborales** tiene como objetivo la mejora de las condiciones de trabajo de toda la UGR mediante la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, la adaptación del puesto de trabajo a la persona y la vigilancia de la salud de los trabajadores. Envía periódicamente una cita para el reconocimiento médico de todo el personal.

Seguridad. En todos los Centros existen programas para la evacuación de los edificios en caso de desastres, en los que colabora el personal de la BUG.

Medio ambiente. En todas las bibliotecas encontramos puntos de reciclaje de papel, y en cada centro existen puntos de reciclaje de pilas, bombillas y toner, y se pide la colaboración de todos para un reciclaje total y clasificado.

Actividades sociales y culturales. La BUG promueve un amplio abanico de programas sociales y culturales en los que los empleados se implican directamente, dando apoyo a los mismo. Ejemplos: actividades con la cárcel de Albolote, premio literario, nueva campaña de donación de libros para Bookcrossing, visitas guiadas, publicaciones, etc. Más información en Criterio 8.

MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL

La UGR cumple la normativa sobre flexibilidad laboral, conciliación de la vida personal, familiar y profesional, es decir que su personal tiene la posibilidad de elegir *centro de trabajo y turno, flexibilidad horaria, petición de días de asuntos propios y vacaciones*, lo que se hace de forma electrónica y por parte de los propios usuarios. La normativa es de aplicación a todo el personal.

La evaluación se realiza fundamentalmente mediante la encuesta de clima: *"Horario de trabajo" (87,3%); "En mi ausencia hay flexibilidad" (70,7%)*, ambas mejoran vs 2009.

2010 – 2011
Dos bibliotecarios: estancia profesional en Galway (Irlanda)
Dos bibliotecarios: estancia profesional en la Univ. de Siena (Italia)
Un técnico especialista: visita profesional a la Biblioteca de la Universidad de Lisboa
Una bibliotecaria: estancia profesional en Univ. Oporto (Portugal)
Un técnico especialista: visita profesional a Galway (Irlanda)
Dos toos especialistas: estancia profesional en la Univ. de Florencia
2012
Un técnico especialista: visita profesional a Aarhus Statsbibliotek (Aarhus) y Det Kongelige Bibliotek (Copenhague)
Dos bibliotecarios: estancia profesional en Galway (Irlanda)
Un bibliotecario: estancia profesional a Aberdeen (Escocia)
Un técnico especialista: visita profesional a Jyvaskila (Noruega)
Tres bibliotecarios: estancia profesional a Università degli Studi di Palermo (Italia)
Un técnico especialista: visita profesional a Galway (Irlanda)

Figura 3d.2 Movilidad