
Jefatura de Área de Planificación, Innovación y Proyectos

Memoria para optar a la
plaza

M^a Carmen Pérez Agudo
Almería, mayo 2011

1	INTRODUCCIÓN	2
2.	OBJETIVOS Y ACTUACIONES REALIZADAS	4
2.1.	OBJETIVO 1: Adecuar los recursos de información a las necesidades de docencia, estudio e investigación.	5
2.1.1.	Actuaciones en el ámbito interno	5
2.1.1.1	Metodología	6
2.1.1.2	Conclusiones	6
2.1.2	Actuaciones en el ámbito externo	7
2.1.2.1	PRIMERA FASE: Elaboración de Informe Anual de Recursos Electrónicos	8
2.1.2.2	SEGUNDA FASE: Análisis del rendimiento de los RE críticos	9
2.1.2.3	TERCERA FASE: Estudio de priorización de recursos	10
2.2.	OBJETIVO 2: Conseguir una organización interna adecuada el entorno.	11
2.2.1	INICIATIVA 1: Convertir los principios básicos del Sistema de Gestión de Calidad en la metodología de trabajo de la Biblioteca	11
2.2.1.1	Antecedentes	12
2.2.1.2	Justificación	12
2.2.1.3	Plan de acción	13
A.	PRIMERA FASE: Implicación del personal (procesos y competencias)	13
B.	SEGUNDA FASE: Participación del personal en la elaboración del PAC	17
2.2.2.	INICIATIVA 2: Potenciar la comunicación interna	18
2.2.2.1.	Parte teórica. Metodología para la gestión de proyectos	18
A.	Planificación inicial del proyecto	18
a)	Flujo de actividades en la planificación inicial	19
b)	Gestión de riesgos	21
B.	Planificación detallada del proyecto	21
a)	Gestión del tiempo	21
b)	Gestión de costes	22
c)	Planes complementarios	23
C.	Planificación del control y seguimiento	24
a)	Seguimiento basado en apreciaciones sobre el trabajo completado	24
b)	Seguimiento basado en costes	25
D.	Cierre del proyecto	25
	Modelos de informes	25
E.	Gestión de la información generada en los proyectos	26
a)	La integridad de la información	26
b)	Tecnologías para la gestión documental	26
F.	Indicadores para la gestión de los proyectos	27
2.2.2.2.	PARTE PRÁCTICA: Proyecto Intranet de la Biblioteca	28
A.	Objetivos del proyecto	28
B.	Concepto básico de Intranet	29
C.	Elección de herramienta	29
D.	Definición del contenido de la Intranet	29
E.	Cronograma del proyecto	33
F.	Indicadores para la gestión de la Intranet	35
3.	ACTUACIONES A MEDIO Y LARGO PLAZO	36
3.1.	Evaluación del Servicio de Biblioteca según el Modelo EFQM	36
3.1.1.	Criterios AGENTES	37
3.1.2.	Criterios RESULTADOS	40
4.	FUNCIONES JEFE DE ÁREA DE PLANIFICACIÓN, INNOVACIÓN Y PROYECTOS	41
5.	CONCLUSION	41
6.	ANEXOS	42
7.	BIBLIOGRAFÍA	50

1. INTRODUCCIÓN

Las actuaciones en la Universidad de Almería de los últimos años han tenido unas consecuencias sin precedentes en su biblioteca. La funcionarización del personal laboral y la puesta en marcha de la última RPT han modificado la fisonomía de este servicio considerablemente. No es objeto de esta Memoria exponer de forma pormenorizada el proceso, pero sí sus consecuencias para, de este modo, comprender algunos de los principios básicos de este trabajo, que no es otro que un proyecto de las actuaciones a corto y medio plazo y la definición de la razón de ser de la plaza a la que se opta.

Las consecuencias a las que anteriormente se ha aludido han sido, en líneas muy generales, la organización de la totalidad de la biblioteca en torno a DOS ÁREAS: Recursos y Servicios. Áreas en las que se aglutinan todas las tareas de la biblioteca y la totalidad de su personal. Hasta este momento, la diferencia entre la organización del personal funcionario (en torno a dos áreas más reducidas que las actuales) y el personal laboral con una organización diferente, a la que se suma la existencia de turnos, definía una forma de trabajo marcada por la disgregación y la “autonomía” según funciones.

En definitiva, hasta la fecha han coexistido dos relaciones de puestos de trabajo dificultando, de este modo, el desarrollo natural de las tareas. Habitualmente el trabajo desarrollado por el personal técnico especialista supone la fase final de distintos procesos. Con el nuevo planteamiento se facilita la continuidad de los mismos, la relación entre los distintos colectivos y la coordinación en las diferentes tareas bibliotecarias.

Esta transformación hace que en la actualidad la organización de la biblioteca responda a unos criterios únicos, sin diferenciación de tipologías de personal o de turnos, organización en que los Jefes de Área toman un protagonismo fundamental como verdaderos gestores de recursos y los administradores como responsables técnicos de especialización. Existe una clara diferencia entre las tareas de gestión que recae directamente en las distintas Áreas y las tareas técnicas de las Unidades. El peso fundamental de los procesos recae directamente en éstas últimas. La organización de los proyectos, los recursos y los resultados será competencia de los responsables de las áreas así como de una importante coordinación entre ellos, lo que supondrá igualmente una coordinación entre procesos.

Una de las afirmaciones realizadas hasta ahora puede resultar un error: la biblioteca no consta de dos áreas, Recursos y Servicios sino de tres ¿cómo olvidar el “Área de Planificación, Innovación y Proyectos” objeto de esta Memoria?. La explicación de este punto resulta fundamental para comprender el trabajo que sigue a continuación, sus funciones, razón de ser y recursos (sobre todo humanos) con los que cuenta.

No es un error, son dos Áreas de estructuración: los recursos de información son gestionados en un área para, posteriormente, ser explotados en la otra. Fórmula muy simple de explicar el trabajo de las cincuenta y seis personas que trabajan en un edificio de 16.000 metros cuadrados y que ofrecen servicios a toda la comunidad universitaria pero, de forma muy simplificada, se plasma una actividad, actividad que no es estática, ni mucho menos, sino que evoluciona de forma vertiginosa. No hay más que pensar en la biblioteca de hace unos años y la biblioteca de ahora para darnos cuenta que se trata de mundos diferentes: el paso de biblioteca a CRAI, las consecuencias que está teniendo en el mundo universitario el EEES, el cambio de formato papel al electrónico, sus consecuencias en cuanto a espacios de almacenamiento, a la propia apariencia de los continentes (edificios, salas...), la crisis económica que nos hace gestionar en términos de evaluación y reorganización de recursos pero no de crecimiento. Todo ello hace que nos planteemos otra forma de organizarnos, un sistema que no se base en el crecimiento exponencial de plantilla y recursos en función de los nuevos requerimientos que se nos imponen sino que trabajemos planificando, innovando a través de proyectos que nos hagan adecuarnos a las necesidades demandadas interna y externamente, a través de las herramientas de gestión de que disponemos en la actualidad proporcionadas por los Sistemas de Gestión de Calidad (en adelante SGC) existentes o

posibles, con una comunicación constante tanto interna como de y hacia el exterior, evaluando todos nuestros recursos y servicios en aras a una mejora continua, aparejada a una eficiencia de tareas y con una base tecnológica de apoyo que facilite que todo esto sea una realidad.

Se acaba de definir la plaza: su razón de ser, expuesta de forma clara en la propia denominación y cómo llevarla a cabo mediante los tres pilares básicos que la soporta.

Ni más ni menos que el mismo esquema que en el resto de las Áreas:

Área de Recursos: su función es proporcionar el “material” seleccionado de forma eficiente, con unos proveedores con los que se establezcan alianzas adecuadas, tratados y puestos a disposición de todos los usuarios de manera clara y utilizable. Para ello, se apoyará en unos procesos de adquisición eficientes y en una normalización adecuada, es decir el Área de Recursos gestiona la colección para que ésta esté disponible y lista para ser usada.

Por su parte, la explotación de esta colección se realizará mediante unos Servicios que la potencien: una información, formación y préstamos adecuados para apoyar las tareas de docencia y estudio y unos servicios de apoyo a la investigación que favorezca esta tarea, esencial en la Universidad.

Lo que se ha pretendido en estas últimas reflexiones no es sino mostrar el significado de las Áreas y la base de apoyo en que se realizan: denominación de gestión y organización (jefatura de Área) y apoyo técnico en que se basan (denominación de administradores).

Entramos, a partir de ahora, en un terreno complicado, quizás el más difícil de exponer y requisito fundamental de este trabajo: los medios con los que se cuenta que habitualmente se traducen en recursos de personal.

Aquí sí hay una diferencia fundamental que marca la complejidad de esta plaza ya que, a diferencia del resto, no hay un personal funcionalmente asociado, al margen de los administradores, administradores, por otro lado, cuya relación en sí misma no se basa ni en una continuidad de procesos ni en una relación “directa”. En este periodo de dos años de creación y consolidación del puesto, ha resultado cuanto menos curioso observar cómo las reuniones de las Áreas de Recursos y Servicios se realizan con un número determinado de personal asociado de todas las escalas (Jefe de Área, Administradores, Bibliotecarios y Técnicos) mientras que en el Área de Planificación sólo se reúnen cuatro personas y sin relación operativa alguna. Probablemente este resulte un aspecto novedoso no sólo en la Biblioteca sino en la Universidad en su conjunto.

Estamos habituados a que cualquier Área “nueva” creada debe presentar el mismo desarrollo de medios tanto materiales como humanos que el resto. Esto es así si de lo que habláramos fuera de una actividad nueva, o de una reingeniería de nuestros propios procesos, incluso en este último caso, sería inviable en estos momentos una estructura incrementalista.

Si observamos el desarrollo del trabajo de las unidades y de los requisitos de cualquiera de las actividades de la Universidad, nos damos cuenta que los cambios están siendo espectaculares. Los sistemas y los medios de trabajo son absolutamente diferentes que hace unos años. Percibimos, de este modo, que debemos seguir haciendo lo que hasta ahora y que esos cambios son algo nuevo. La sensación, pues, de “caos”, de ausencia de claridad en la tarea, y la percepción de lo nuevo como ajeno se instala de manera irremediable.

Actuar en el conjunto de la biblioteca de manera absolutamente planificada, clara, con una dirección única a pesar de la disparidad de tareas, introducir los continuos proyectos

que nos hacen mejorar y adaptarnos a los requerimientos internos y externos, y calar en una nueva forma de trabajo basada en la coordinación y en la continua revisión de nuestras formas de trabajo, es el objetivo fundamental y la razón de ser de esta plaza.

Por tanto, poco a poco debe calar la idea de que el personal asociado, aunque no funcionalmente, es la totalidad de la Biblioteca. Dependiendo del tema, del proyecto, del sistema que se esté hablando habrá un personal implicado u otro. El "Área de Planificación, Innovación y Proyectos" la constituye la totalidad del personal. Se trata de un paso más hacia la flexibilización de la estructura de la Biblioteca, cuyo antecedente es la supresión de autoridad jerárquica formal del personal técnico y bibliotecario sobre los administradores recayendo ésta directamente sobre el jefe de Área que distribuirá al personal según prioridades, flujos de trabajo y necesidades concretas. Con la creación de esta plaza y su concepto en sí, se da entrada a un esbozo de estructura de flujos de coordinación en la clásica denominación de Mintzberg.

Esta es una idea y una forma de funcionamiento que irá calando poco a poco. Son, repito, principios distintos de trabajo, no técnicos sino de soporte, herramientas tendentes a la eficiencia, a la racionalización de los recursos y, por tanto, a la mejora.

Para ello, se plantean a continuación una serie de actuaciones que constituyen la planificación a corto y medio plazo objetivo del presente trabajo. Sus principios básicos son los siguientes:

Tomando como base los objetivos y proyectos planteados por la Dirección de la Biblioteca, se pretende llevarlos a cabo con un sentido de coordinación y eficiencia mediante el estudio de recursos materiales, temporales y humanos. Al mismo tiempo, el análisis los resultados servirá de base a la Dirección para la toma de decisiones.

Se mostrarán aquí aquellas actuaciones realizadas hasta el momento así como aquellas en curso y futuras. Al tratarse de un puesto de reciente creación cuyo contenido ha sido desarrollado por mí como única titular, resulta conveniente exponer en este trabajo los pasos dados hasta ahora para su desarrollo. Constituye esta Memoria una magnífica ocasión para dotar de contenido conceptual las acciones realizadas.

La secuencia, pues, de desarrollo será la siguiente: cada objetivo estratégico será la base de actuación operativa en aras a su consecución. A continuación una sistemática basada en herramientas tanto tecnológicas como de planificación que sirva de modelo de organización para futuras actuaciones, tanto operativas como estratégicas, sean estas de la naturaleza que sean.

Por último, se proponen algunas actuaciones futuras que suponen un análisis y reflexión: una evaluación EFQM que nos sitúe de forma clara en el momento en que estamos.

2. OBJETIVOS Y ACTUACIONES REALIZADAS

Las líneas básicas de las actuaciones realizadas en este periodo vienen marcadas por la planificación reflejada en el documento Plan operativo 2007-2011 del Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación (Anexo 1: Programación y actuaciones realizadas).

Este apartado tiene el objetivo de mostrar el desarrollo y consecuencias de los proyectos ejecutados. Para ello se remitirá a informes ya presentados con anterioridad que aparecerán citados a fin de reforzar la coherencia de este punto.

2.1. OBJETIVO 1: Adecuar los recursos de información a las necesidades de docencia, estudio e investigación.

La primera actuación de la iniciativa “**Elaboración e implementación de un Programa de Gestión y Desarrollo de la Colección**” casi se puede considerar un proyecto en sí misma ya que supuso un estudio en profundidad del uso y rentabilidad de los recursos de información existentes en la Universidad.

En este punto se concentra buena parte de la filosofía que ha marcado la gestión de la biblioteca en estos últimos años: la racionalización de los recursos tanto humanos como materiales con criterios de eficiencia. La toma de decisiones en base a datos obtenidos como principio básico de trabajo, tanto para la Dirección como para cualquier miembro que compone este servicio, es el camino (basado en los principios del SGC adoptado en la Universidad) que se cree conveniente introducir progresivamente.

De este modo, gran cantidad de actuaciones ya realizadas o próximas a implementar, se remiten siempre a este objetivo. Así, proyectos que tienen como finalidad la máxima automatización de tareas (Autopréstamo, RFID...) en aras a una mayor capacitación del personal que las realiza, reduciendo al máximo los trabajos repetitivos y tediosos como el préstamo o el recuento manual de fondos, parten de este principio.

2.1.1. Actuaciones en el ámbito interno

El plan de evaluación de recursos tiene su origen en el año 2007, obteniendo sus primeros resultados en el presupuesto de 2008. Su finalidad no es otra que el uso del principio de eficiencia en el uso de los recursos de la Universidad: adecuar el gasto al uso y a la rentabilidad.

Las dos líneas seguidas en las que se basó el plan fueron las siguientes:

- Actuación sobre la compra de Bibliografía recomendada:

El protocolo de actuación hasta ese momento implica la compra de todo el material que el profesorado solicita como bibliografía recomendada, utilizando parámetros de 1 ejemplar cada 25 alumnos. Un estudio (2007-2008) del préstamo de dichos títulos arrojó el resultado de un uso inapropiado de los recursos económicos.

- Evaluación del uso de los recursos electrónicos adquiridos con fondos de la Universidad de Almería.

Sus resultados fueron difundidos en el año 2008 y sus consecuencias más inmediatas se resumen en tres actuaciones:

- Eliminación de varios recursos con escaso uso y alto precio (ej. Nature y Current Protocols (algunas series).
- Adquisición de productos hasta el momento comprados con presupuesto de departamentos, con la consecuente mejora en su gestión y su uso (ej. SABI).
- Reducción de un 3,2% del presupuesto en relación con el anterior.

El impacto de estas actuaciones fue tan relevante que se decide trabajar durante el año 2009 en la rentabilidad de los recursos electrónicos. El 21 de diciembre de 2010 se presenta el “Informe de evaluación de recursos electrónicos propios 2009”. Este Informe avanza en la consolidación del proceso de evaluación del uso de los recursos electrónicos suscritos por la biblioteca. Su utilidad sigue vigente para conocer resultados de inversiones, de gestión técnica y hábitos de los usuarios.

2.1.1.1 Metodología

La metodología para realizar el análisis de la colección en formato electrónico se dividió en los siguientes apartados:

- Análisis cuantitativo: nos centramos en información acerca de la adquisición (contenido, coberturas, etc.), el uso (consultas y descargas) y el coste de los recursos.
- Análisis cualitativo: la sistematización de la recogida de datos a pesar de las dificultades que esto conlleva, nos permitió normalizar y mejorar la recogida y disponibilidad de datos estadísticos.

Los parámetros utilizados para analizar el uso de los recursos electrónicos adquiridos han sido los siguientes:

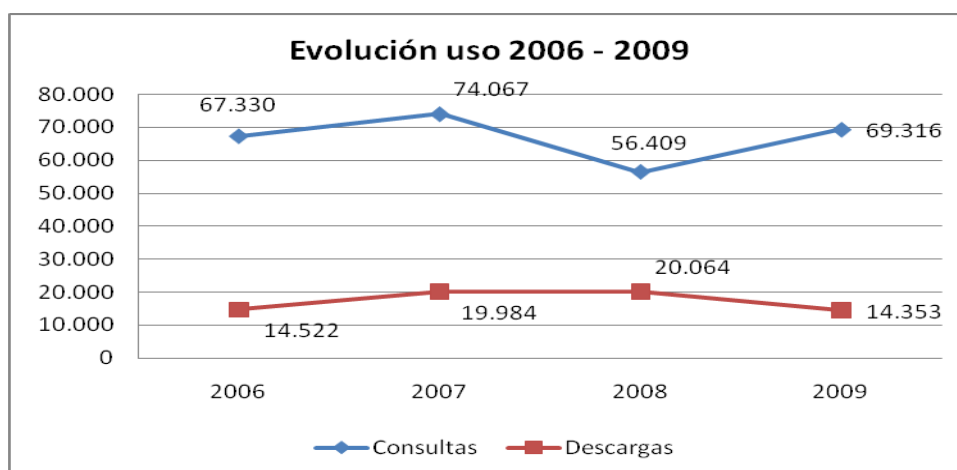
- Número de títulos por recurso
- Clasificación temática de los recursos
- Número de consultas
- Número de descargas
- Número de usuarios, estudiantes (1º y 2º ciclo, 3º ciclo, títulos propios) y profesores por Universidad
- Coste del recurso

La metodología se ha basado en las siguientes premisas:

- Recogida de datos y elaboración de informes en una base de datos Microsoft Access 2003.
- Almacenamiento de valores en formularios que servirán de base para los informes: tipo de recurso, títulos por recurso, área temática, datos de uso, etc.
- Verificación y corrección de datos.
- Elaboración del borrador de Informe.
- Informe final.

2.1.1.2 Conclusiones

Hay que valorar positivamente la continuidad en el proyecto, esto nos permite comparar los datos 2006-2009:



Para la elaboración del informe se han utilizado una gran variedad de datos que están normalizados, estructurados, y dispuestos para ser utilizados desde diversos ámbitos:

- Primero, para que la Dirección de la Biblioteca conozca el resultado de las inversiones en recursos electrónicos.
- Segundo, para que los responsables de la selección, adquisición, difusión, promoción y evaluación de los recursos de la Biblioteca dispongan de datos para tomar decisiones e iniciativas.
- Tercero, para los bibliotecarios gestores de recursos electrónicos profundicen en la mejora y calidad de los datos.
- Y cuarto, para que los bibliotecarios conozcan los hábitos de los usuarios.

Dotar de una colección de recursos electrónicos accesibles para los miembros de la Comunidad Universitaria de Almería es una línea de actuación prioritaria para la Biblioteca. Esto se evidencia en que el 87'32% de su presupuesto se destina a esta tipología de recursos. Creemos que así se responde de manera muy positiva a los retos del EEES en el que las TIC's tienen un papel primordial.

2.1.2 Actuaciones en el ámbito externo.

La Biblioteca, como parte integrante del Consorcio de Bibliotecas Universitarias Andaluza (en adelante CBUA) y coordinadora del Grupo de Recursos Electrónicos (en adelante GRE), asume la actuación en tanto en cuanto existe la necesidad de iniciar estudios de evaluación del uso de recursos a fin de optimizar y racionalizar el presupuesto del CBUA.

Los objetivos del GRE se centran en dos pilares fundamentales:

- La Gestión de los recursos
- La Evaluación de los recursos

El proceso de evaluación que se ha llevado a cabo persigue la orientación hacia la mejora de la calidad de las distintas actividades desarrolladas dentro del GRE. Por ello, es necesario definir los objetivos de mejora que se persiguen para la evaluación de recursos. Estos son:

- A. Elaborar informes de evaluación de recursos electrónicos. Con esto se pretende ofrecer análisis de la situación actual de los recursos consorciados con el fin de establecer ofrecer datos cuantitativos y cualitativos de los mismos.
- B. Crear una cultura de la calidad dentro del GRE. La normalización de parámetros y la sistematización de procesos hacen de este grupo que se consiga la mejora continua en la gestión de los recursos.
- C. Promover y mejorar el conocimiento que el GRE tiene de los recursos para la toma de decisiones.
- D. Cooperar con otras universidades a través de sus responsables de recursos electrónicos con el fin de utilizar metodologías homogéneas y compartir proyectos y resultados.

Es en diciembre de 2006 donde, en una reunión mantenida por el Consejo de Dirección del CBUA, se decide iniciar estudios de evaluación del uso de los recursos electrónicos a fin de optimizar y racionalizar el presupuesto del CBUA.

Estos estudios se han mantenido y mejorado a lo largo de los años y podemos decir que son auténticos informes de evaluación de recursos que ofrecen datos para la toma de decisiones. Actualmente se han presentado tres informes de evaluación correspondientes a

los años 2008, 2009 y 2010 que muestran una evolución con respecto al uso de los recursos electrónicos.

Antes de continuar, hay que decir que lo que aquí se expone corresponde al trabajo de un grupo de personas pertenecientes a la totalidad de Bibliotecas Universitarias Andaluzas. Es en calidad del papel de coordinación y de elaboración del informe de resultados (basado en el modelo realizado de evaluación de recursos propios) en el que se menciona esta actuación, que, repito, trasciende el ámbito de la Biblioteca de la Universidad de Almería.

Las líneas de actuación se planificaron en tres fases. A continuación se presenta el desarrollo de cada una de ellas con los proyectos de trabajo realizados y futuros.

2.1.2.1 PRIMERA FASE: Elaboración de Informe Anual de Recursos Electrónicos.

El Informe de evaluación de recursos electrónicos, en todas sus ediciones, hace hincapié en las aportaciones respecto a los anteriores con la idea de tomar decisiones para marcar futuras tendencias de estudio:

- Datos de usuario, aportamos los datos de usuarios, estos son, estudiantes de 1º y 2º ciclo, Grados, Másteres oficiales, Másteres propios, Doctorados y lo unimos a los datos de profesores.
- Las áreas temáticas establecidas prevalecen para este informe.
- Evolución del uso por usuario, y por PDI
- Evolución del uso por Universidad

Así mismo con este informe se avanza en el estudio de la rentabilidad de los productos, conjugando el coste y el uso. Con estos datos la Comisión Técnica del CBUA determina las acciones necesarias para mejorar los resultados así como para la adquisición o renovación de licencias.

➤ **Metodología de trabajo**

La metodología se basa en la empleada en la Universidad de Almería y se utilizan los recursos que se habían desarrollado para la elaboración de nuestro informe adaptados al entorno CBUA.

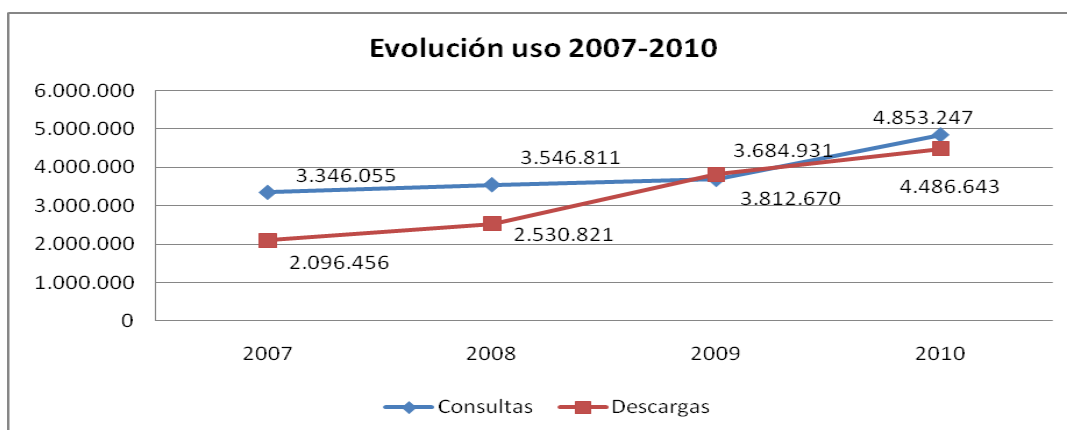
Los criterios utilizados para analizar el uso de los recursos electrónicos adquiridos por el CBUA son los siguientes:

- Número de títulos por recurso
- Clasificación temática de los recursos
- Número de consultas por Universidad y total CBUA
- Número de descargas por Universidad y total CBUA
- Número de usuarios, estudiantes (1º y 2º ciclo, 3º ciclo, títulos propios) y profesores por Universidad
- Coste del recurso

➤ **Conclusiones**

El proyecto finaliza con la presentación del “Informe de evaluación de recursos electrónicos 2010”. Elaborado el 8 de abril de 2011.

Hay que valorar positivamente la continuidad en el proyecto, esto nos permite comparar los datos 2007-2010:



Se observa un notable incremento en las consultas del 30,05% y 20,54% en las descargas respecto al año anterior.

En la próxima edición del presente informe se propone:

- Analizar la evolución del coste de los recursos, puesto que se han mantenido los criterios establecidos en el año 2009,
- Estudiar la valoración de la rentabilidad de los títulos de revistas en cada institución, de esta manera obtendríamos un ranking de uso centrado en descargas de cada título dentro de la plataforma en cuestión.

Tanto el procedimiento empleado como los informes e indicadores son susceptibles de mejora en próximas ediciones; lo mismo ocurre con la profundidad y depuración en el análisis de datos. Se ve conveniente el estudio de herramientas que apoyen la viabilidad de este informe, así como un estudio estadístico que valide y pueda eliminar las desviaciones que se produzcan.

Por último, indicar que para la elaboración del informe se utilizan una gran variedad de datos que están normalizados y estructurados, y que pueden ser tratados para nuevos análisis en función de las necesidades de cada Universidad. Esta normalización de parámetros para la recogida de datos a nivel Consorciado ha sido un referente para el Anuario Estadístico de Rebiun.

2.1.2.2 SEGUNDA FASE: Análisis del rendimiento de los recursos electrónicos críticos o susceptibles de cancelación.

El estudio que se realiza tiene como objetivo profundizar en la evaluación de los recursos electrónicos suscritos por el CBUA y supone la continuación y el complemento del "informe de evaluación de recursos electrónicos 2009" que se presentó en el mes de julio de 2010.

En aquel momento se solicitó del Grupo de Recursos Electrónicos una profundización en el análisis de aquellos títulos que, bien por su elevado coste o su escaso uso, fueran susceptibles de revisión detallada.

➤ **Metodología de trabajo**

- 1) Los recursos que se analizan son los siguientes:
 - a) Recursos electrónicos susceptibles de cancelación
 - b) Recursos electrónicos que han pasado a compra cerrada
 - c) Recursos que han mostrado alguna incidencia

- 2) Para el primer apartado, se toma como base aquellos recursos que muestran las siguientes características:
 - a) Están por debajo de 10.000 consultas y/o descargas
 - b) El coste de consultas y/o descargas supera los 5 euros
- 3) En el estudio de cada recurso aparecen los siguientes apartados:
 - a) Nombre del recurso
 - b) Contenido del mismo
 - c) Análisis cuantitativo (consideraciones sobre el producto: precio, nº consultas/descargas, posición en el ranking...)
 - d) Análisis cualitativo (valoración del producto)
 - e) Recomendación: supone una conclusión aportada por la coordinación como resumen global de todos los integrantes del grupo
 - f) Relación de aportaciones de cada uno de los miembros del grupo.

➤ Conclusiones

Esta fase concluye con la presentación de los siguientes informes:

1.- Informe de evaluación de recursos electrónicos 2009: II. Elaborado en noviembre 2010.

2.- Estudio de recursos susceptibles de cancelación en base al presupuesto 2011. Elaborado en diciembre 2010.

Tras el análisis presentado al CBUA de aquellos recursos que el Grupo de Trabajo de Recursos Electrónicos se consideraron susceptibles de cancelación en base a:

- Recursos que están por debajo de 10.000 consultas y/o descargas
- El coste de consultas y/o descargas supera los 5 euros,
- Cálculo de aproximación con los datos del presupuesto 2011.

El resultado de este análisis fue una relación de consideraciones que el GRE presentó (informe III) para que se tuvieran en cuenta en la adquisición de recursos 2011.

3.- Informe CBUA: recursos de información 2011. Elaborado el 13 enero 2011

2.1.2.3 TERCERA FASE: Estudio de priorización de recursos

En esta fase se encuentra actualmente la actividad del GRE. La idea se centra en planificar las actuaciones que nos llevarán a conseguir nuestro objetivo "estudio de priorización de recursos".

La planificación de esta fase es la que sigue:

0.- Presentación del informe de evaluación de recursos electrónicos 2010. Elaborado el 8 de abril de 2011. Premisa imprescindible para la realización de la siguiente actuación.

1.- Parámetros para la realización del estudio. Se acuerdan los parámetros en los que se basa el estudio:

- Rendimiento (coste por consulta y descarga)
- Solapamiento
- Valoración de la Universidad

- Flexibilidad del proveedor
- 2.- Porcentajes de valoración de Universidades. Se estudia por parte de las Universidades el peso que debe tener cada parámetro objeto del estudio. Tabla porcentajes valoración.
- 3.- Tratamiento de los datos. Se cuenta con un docente de la Universidad de Almería para esta fase, el estadístico nos solicita algunos datos necesarios para realizar es estudio.
- Aportación económica de cada universidad
 - Usuarios CBUA 2010
- 4.- Elaboración de un ranking de recursos por universidad. Se trata de situar a cada recurso en el orden de importancia que supone para cada institución en la totalidad de recursos suscritos.
- 5.- Realización del estudio de priorización de recursos.

2.2 OBJETIVO 2: Conseguir una organización interna adecuada el entorno.

El objetivo que se plantea a nivel estratégico por la Dirección ha supuesto la mayoría del trabajo realizado en esta jefatura y se ha actuado desarrollando las iniciativas que a continuación se exponen:

Iniciativa 1: Convertir los principios básicos del Sistema de Gestión de Calidad (en adelante SGC) en la metodología de trabajo de Biblioteca.

Iniciativa 2: Potenciar la comunicación interna.

2.2.1 INICIATIVA 1: Convertir los principios básicos del Sistema de Gestión de Calidad en la metodología de trabajo de la Biblioteca.

Las líneas estratégicas que nos llevaron a conseguir nuestras iniciativas fueron:

1.- Implicar al personal en la identificación de los procesos clave/soporte y normalizarlos.

Se pretende determinar aquellos procesos que van dirigidos a la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, e implicar al personal en las tareas a realizar, así como a los responsables de los objetivos marcados.

2.- Establecer líneas de información, participación y formación en temas de gestión de calidad para provocar un cambio de cultura organizativa entre el personal.

Con esta estrategia se quiere concienciar al personal de los beneficios que supone la mejora continua en su trabajo, estableciendo líneas de información, participación y formación en la gestión de la calidad y el cambio.

Se trataría de conseguir y potenciar nuevos valores estratégicos como miembros de un colectivo y de una organización: métodos de gestión, cohesión, motivación, predisposición al cambio.

3.- Buscar y establecer mecanismos de coordinación entre los agentes que intervienen en un mismo proceso.

Se trata de agilizar procedimientos de gestión administrativa buscando mayor eficiencia y eficacia, evitando acciones repetidas e innecesarias, mediante la cooperación entre los distintos agentes que intervienen en un proceso.

Esta estrategia tiene especial relevancia en cuanto a sus efectos de mejorar el flujo de información interna al fomentar la comunicación horizontal entre las diferentes áreas y unidades de la Biblioteca para favorecer la coordinación entre ellas.

4.- Determinar mecanismos de evaluación y control de las acciones de mejora.

Se pretende que mediante equipos de mejora continua se detecten acciones susceptibles de mejora y se establezcan medidas correctoras.

2.2.1.1 Antecedentes

La gestión universitaria en la actualidad y más concretamente la gestión universitaria andaluza está afrontando los retos que supone dar respuesta a exigencias como el contrato programa, la administración electrónica o el Complemento de Productividad para Mejora y la Calidad de los Servicios (CPMCS), por citar algunos proyectos.

Este último es un claro ejemplo de la aplicación de herramientas y principios basados en sistemas de calidad: se exige que la organización administrativa de las universidades recaiga sobre la base de los procesos y no de unidades funcionales, que se analice lo que estamos haciendo y lo midamos. Todo ello afecta, evidentemente, a la estructura organizativa y quien la compone, las personas, que tendrán que disponer de unas competencias para poder desarrollar sus tareas, competencias adquiridas mediante formación proporcionada por la institución.

La Biblioteca de la Universidad de Almería ha adoptado, tras diez años de aplicación de herramientas de calidad, estos requisitos de forma que la identificación de los procesos y de cada uno de los procedimientos asociados a los mismos, así como la definición de competencias y comportamientos constituye la base sobre la que se asientan tanto las actividades como la estructura organizativa de este Servicio.

2.2.1.2 Justificación

La idea de sección / servicio frente al proceso ha estado demasiado arraigada en nuestra Biblioteca. Esto hace que durante años nuestra actuación se ha centrado en un concepto de “compartimento”, lejos de favorecer el trabajo hacia objetivos comunes, las tareas han sido demasiado concretas con la consiguiente carencia de interrelación.

Se trata de agilizar procedimientos de gestión administrativa buscando mayor eficiencia y eficacia, evitando acciones repetidas e innecesarias, mediante la cooperación entre los distintos agentes que intervienen en un proceso. Esta idea de proceso frente a sección o servicio tiene especial relevancia en cuanto a sus efectos de mejora en el flujo de información interna al fomentar la **comunicación horizontal entre las diferentes unidades para favorecer la coordinación entre ellas**. Se impone el análisis de procesos comunes y su coordinación como fórmula de trabajo.

La identificación del enfoque por proceso obliga a una orientación dinámica, es decir, diseñado un proceso es necesario implementarlo y tomar las medidas que nos permitan revisar el grado de desempeño y si se producen las salidas deseadas. No es necesario, a estas alturas de madurez de la Universidad, exponer cómo funciona un sistema cuya base es la gestión en base a procesos pero sí resulta conveniente destacar la importancia fundamental de una medición adecuada y realista para control y mejora de los procesos, en este caso, para mejora y control del trabajo que realizamos de forma habitual.

En este sentido se proponen la utilización de indicadores a dos niveles:

1. Indicadores de resultados, de gran utilidad para los puestos de gestión.
2. Y los referidos a los procedimientos y sus actividades, o indicadores operativos: lo son para los puestos técnicos.

Por último, destacar que **este sistema trae como consecuencia trabajar por objetivos**, ya que es necesario establecer el valor que el indicador tiene que ofrecer en un momento determinado, o sea, cuantificar los objetivos que nos planteamos para periodos concretos.

2.2.1.3 Plan de acción

La temporalización del plan de acción abarca desde 2009 a 2011 y su ejecución se realiza en dos fases. Por este motivo se expondrán a continuación las actuaciones pasadas, presentes y futuras que conforman el desarrollo del plan.

Adelantar que, como se irá viendo a lo largo de este trabajo, todas aquellas actuaciones realizadas en la Biblioteca en los últimos años tiene como base los procesos, baste citar dos ejemplos:

- El desarrollo de la Intranet (se tratará más abajo) en que todas las acciones se relacionan con un proceso concreto.
- El Plan Anual de Calidad de este año marca un antes y después en su formulación como veremos más adelante en este apartado.

A. PRIMERA FASE: Implicación del personal (procesos y competencias). Ejecución en 2009-2010.

A pesar de disponer de dos versiones del mapa de procesos 2006-2008, se creyó conveniente su revisión con la participación tanto de Jefes de Área como de Administradores y Gestores. Tras años de experiencia con el SGC la percepción general era contraria a que cada persona de la Biblioteca se identificara tanto con la denominación como con el contenido de cada uno de los procesos. De este modo, resulta difícil conseguir el objetivo de mejora cuando la base de esta mejora y su control, mediante indicadores no llega a calar a todas las personas implicadas en su desarrollo.

Así pues, y tal como se desarrolla a continuación, se disgregó el trabajo de identificación de procesos y de procedimientos asociados a los mismos, mediante grupos de mejora en cascada, es decir: definición de procesos en manos de Administradores y el contenido de esos procesos mediante procedimientos correspondió a los Bibliotecarios y Técnicos, estos últimos mediante sus "coordinadores", de tal manera que en este trabajo participó el 100% de la plantilla. (Anexo 2: Mapa de procesos)

➤ Agrupación de Acciones

Una vez declaradas las acciones, se pasa a exponer el desarrollo del trabajo realizado. Se consideró crear un equipo de trabajo por cada acción. La propuesta para iniciar el trabajo en equipo fue la siguiente:

Agrupación de acciones	Recursos Humanos
Elaboración de la 3ª versión del mapa de procesos	Un equipo formado por los Administradores que son los responsables del trabajo técnico y Gestores de mantenimiento y préstamo
Identificación las actividades y tareas que van asociadas a cada proceso y la definición de los procedimientos operativos correspondientes"	Un equipo formado por Bibliotecarios que son los responsables de la ejecución de los trabajos técnicos
Desarrollo de competencias técnicas de la Biblioteca en el marco de la UAL	Un equipo formado por los jefes de área de recursos y servicios
Aplicación de competencias técnicas de la Biblioteca (nivel 1)	Técnicos de la Biblioteca

➤ Metodología de trabajo

Formación de los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo que se formaron y su organización interna fue la siguiente:

- Administradores, responsables del trabajo técnico y Gestores de mantenimiento y préstamo. Implicados en el desarrollo de los “procesos operativos: misión, alcance, entradas y salidas”.
- Bibliotecarios responsables de la ejecución de los trabajos técnicos. Implicados en la identificación de las actividades que se realizan en cada proceso.
- Jefes de área, responsables de los recursos humanos, implicados en la supervisión de las competencias y comportamientos asociados a cada uno de los procesos.
- Técnicos de la Biblioteca. Personal recientemente funcionarizado que se integra mediante la formación específica en cada proceso.

Dinámica de trabajo de los grupos

La estrategia seguida en función de los criterios de agrupación expuestos fue la siguiente: para los equipos de procesos y procedimientos se diseñaron unas sesiones formativas que suponía el inicio de los trabajos de los distintos grupos. Para ello, se impartió una formación genérica a los grupos, respecto de la metodología de trabajo, y una formación específica en los distintos contenidos y técnicas que exigía su puesta en funcionamiento.

En concreto el programa de formación tuvo el siguiente contenido desarrollado en distintas fases, ha sido el siguiente:

- Formación en conceptos básicos del SGC, con la norma ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario
- Formación en conceptos básicos de procesos (misión, visión, entradas y salidas), de procedimientos operativos, instrucciones técnicas, diagramas de flujo, etc. en base a la norma ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- Programa de Producto No Conforme y Módulo de Calidad. Herramientas informáticas de la universidad que gestionan las No conformidades y el PAC e indicadores.

La puesta en práctica de la formación se realizó dentro de una labor grupal, lo que obliga a aprender al mismo tiempo que se trabaja en un equipo. Este aprendizaje colectivo ha hecho que no solamente se conozcan los aspectos teóricos de las distintas técnicas que se podrían poner en marcha, sino que ha obligado a diseñar planes de acciones para ponerlo en práctica de una forma sistemática.

El equipo de competencias profundizó en el estudio del documento marco elaborado por el grupo de trabajo del CBUA sobre competencias técnicas. El equipo de técnicos recibió la formación en competencias técnicas en cada proceso.

La gestión de los proyectos

Se optó porque todos los trabajos se presentasen como proyecto, por proyecto se entiende en este contexto, un documento que el que aparezcan tareas necesarias para llevar a cabo las acciones, el tiempo empleado y los recursos demandados.

➤ Contenido del Plan de Acción

A continuación se expone el contenido básico de cada proyecto así como su representación gráfica en forma de diagrama de Gantt de las tareas, tiempos y recursos utilizados.

PLAN DE ACCIÓN

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Semestre																			
					ago	sep	oct	nov	dic	1er semestre			2º semestre			1er semestre			2º seme					
					ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago
1	Elaboración de la versión 3 del mapa de procesos	147,75 días?	mié 01/04/09	Jue 10/12/09																				
2	Identificación de los procesos	35 días	mié 01/04/09	lun 01/06/09																				
3	Estudio de los procesos (misión, alcance, entradas, salidas)	35 días	mié 01/04/09	lun 01/06/09																				
4	Determinación de actividades de cada proceso	36 días	lun 01/06/09	vie 31/07/09																				
5	Elaboración de PO e IT de cada proceso	36 días	vie 31/07/09	Jue 01/10/09																				
6	Análisis y aprobación del mapa	17 días	vie 02/10/09	vie 30/10/09																				
7	Actualización del Manual de Calidad	6,38 días?	mar 01/12/09	Jue 10/12/09																				
8	Desarrollo de la competencias técnicas	101,5 días	mar 02/09/08	mar 24/02/09																				
9	Trabajo con el CBUA (competencias técnicas para todas las bibliotecas andaluzas)	64 días	mar 02/09/08	vie 19/12/08																				
10	Presentación informe CBUA a Junta Técnica de Biblioteca	0 días	Jue 15/01/09	Jue 15/01/09																				
11	Análisis y adaptación del informe a la BUNS	9 días	lun 19/01/09	mar 03/02/09																				
12	Definición de las competencias técnicas de la BUNS en el marco de la UAL	13 días	lun 02/02/09	mar 24/02/09																				
13	Aplicación de las competencias técnicas de la BUNS	158,44 días	lun 20/04/09	lun 18/01/10																				
14	Talleres de trabajo (detección necesidades formativas del Personal Técnico)	3 días	lun 20/04/09	Jue 23/04/09																				
15	Preparación de formación genérica	16 días	lun 11/05/09	vie 05/06/09																				
16	Realización de formación genérica conjunta	5 días	mié 01/07/09	Jue 09/07/09																				
17	Inicio de la realización de formación específica en la Áreas de trabajo	0 días	lun 18/01/10	lun 18/01/10																				

Proyecto: plan_accion Fecha: vie 08/05/11	Tarea		Resumen		Progreso resumido		Resumen del proyecto	
	Progreso		Tarea resumida		División		Agrupar por síntesis	
	Hito		Hito resumido		Tareas externas		Fecha límite	

Por su especial relevancia se hace una especial mención al desarrollo de la definición y puesta en marcha de las competencias técnicas (las competencias genéricas se elaboraron a nivel general en la Universidad en el año 2005. Desde su elaboración hasta el momento se ha realizado una evaluación anual, cuya finalidad es la detección de necesidades formativas en el personal de la Universidad) desarrolladas en la Biblioteca:

Desarrollo de competencias técnicas de la Biblioteca en el marco de la UAL. Fecha de realización, septiembre-2008 a febrero 2009

El desarrollo del trabajo de forma paralela, se centra en:

1.- Análisis del documento del CBUA: La determinación de competencias técnicas a nivel andaluz, se realizó a través de un grupo de trabajo integrado por los directores de la totalidad de universidades andaluzas en el año 2008. El resultado de este trabajo fue un documento tipo en base al cual cada biblioteca pudiera adaptar las competencias definidas a la realidad de su propia universidad.

2.- Vincular las competencias y comportamientos a procesos supone:

- » Conocer todos los comportamientos necesarios en cada perfil profesional para que se realice el proceso
- » Comprobar el grado de transversalidad de los comportamientos en los diferentes perfiles profesionales que intervienen en el proceso.
- » Comprobar el grado de transversalidad entre los perfiles profesionales que intervienen en los diferentes procesos
- » Garantizar que los procesos se desarrollen conforme a la misión establecida

La adaptación de las competencias técnicas a la Biblioteca de la Universidad de Almería ha sido ampliamente expuesta en foros a nivel andaluz y nacional por representantes de la biblioteca. Sí resulta interesante exponer una de las consecuencias inmediatas de este trabajo que demuestran la validez y utilidad del mismo: se trata de la formación impartida en una primera fase al personal técnico sobre las competencias exigidas en base a la detección de las carencias y necesidades.

Aplicación de las competencias técnicas de la Biblioteca (nivel 1). Fecha de realización, abril-2009 a enero 2010.

Esta acción constituye un hito fundamental de todo el proceso ya que se realiza con el fin de dar respuesta a los siguientes objetivos:

- Integrar de manera real las dos estructuras administrativas.
- Integrar al personal técnico en la totalidad de las actividades de la biblioteca.
- Proporcionar a este colectivo una adecuada formación.
- En definitiva, reconocer las capacidades y potencial del colectivo de técnicos de esta biblioteca.

Con la implantación definitiva conseguimos:

- La convivencia de gestores y técnicos: distintas competencias - un proceso.
- La ruptura de barreras anacrónicas y dar paso al flujo de trabajo.
- La posibilidad de que una persona pueda estar implicada en varios procesos a la vez.
- La convivencia en un mismo procedimiento personal de otras áreas.

- La asunción de proyectos de forma lógica mediante los procesos implicados y las competencias necesarias.

B. SEGUNDA FASE: Participación del personal en la elaboración del PAC. Ejecución en 2011.

Resulta fundamental exponer cómo se ha desarrollado el Plan Anual de Calidad 2011 para comprender la efectividad de las acciones realizadas. El resultado, en líneas generales, ha sido que la determinación de objetivos, acciones e indicadores asociados a realizar o iniciar este año, así como sus mediciones y controles, ha sido determinada por los Jefes de Área y Administradores, y presentado al resto del personal.

La filosofía seguida ha sido la definición de objetivos operativos: todos aquellos que dependen exclusivamente de nosotros, es decir que su ejecución y evolución pueda ser realizada o variada con los medios y sistemas de trabajo disponibles.

Quedan bajo la denominación de “estratégicos” aquellos que dependen de financiación o resolución ajena a las unidades internas de Biblioteca.

➤ **Agrupación de Acciones**

Agrupación de Acciones	Recursos Humanos
Establecimiento de objetivos para cada uno de los procesos	Jefes de Área, Administradores y Gestores
Determinación de acciones asociadas al objetivo	
Definición de indicadores y propietarios de los mismos	
Publicación del Plan Anual de Calidad	Área de Planificación

➤ **Metodología de trabajo**

La metodología empleada fue la siguiente:

- Reuniones de área para determinar objetivos: se identifican qué objetivos se proponen, cómo se consiguen a través de acciones y cómo se evalúa el resultado a través de los indicadores.
- Reuniones con la dirección para concretar los objetivos: se estudian los objetivos alcanzables que suponen dar repuesta a la mejora continua, se fijan los responsables de objetivos, acciones e indicadores.
- Realización de la matriz de saaty: se emplea esta herramienta para dar el peso respectivo a cada objetivo. Decir que dicha ponderación define la prioridad que cada evaluador que interviene en la matriz. Cuatro evaluadores
- Cierre y publicación del PAC.

En esta última fase el esfuerzo se basa en conseguir por parte del personal:

- ✓ Identificar las desviaciones que se producen en los procesos que se detectan a través de los datos de indicadores, acciones preventivas y correctivas, quejas y sugerencias, encuestas de satisfacción, etc.

- ✓ Potenciar en uso de las herramientas informáticas de apoyo desarrolladas ad hoc.

Estos pilares, son:

- 1) Programa de Gestión Módulo de Calidad, a través del cual se gestionan los objetivos, acciones e indicadores asociados a los mismos.
- 2) Programa de Producto No Conforme. Requisito básico de la Norma ISO 9001:2008 que controla las posibles desviaciones que se produzcan en su actividad habitual, para solucionarlas o anticiparse a ellas.

➤ **Contenido del Plan de Acción**

En el anexo 3 se desarrolla el contenido del trabajo realizado en esta fase: Plan Anual de Calidad 2011.

2.2.2. INICIATIVA 2: Potenciar la comunicación interna

Esta iniciativa está dividida en dos partes, una parte teórica que presente ser un modelo que defina la sistemática de trabajo en la planificación de las actuaciones futuras en Biblioteca, y una parte práctica en la que se plasman todos los requerimientos de la teoría planteada.

2.2.2.1. Parte teórica. Metodología para la gestión de proyectos

Los motivos para iniciar un nuevo proyecto en el contexto de la mayoría de las organizaciones es introducir y completar actividades para la mejora de los servicios o de los productos que ofrecemos a la comunidad de usuarios. Se establece así una clara relación entre gestión de proyectos y lo que podríamos denominar gestión de la mejora continua. Las herramientas y la aproximación metodológica que caracteriza la gestión de proyectos sirven para garantizar que esas oportunidades de mejora lleguen a materializarse.

Cada vez es mayor el número de centros que han optado por introducir los modelos de gestión para organizar sus actividades y asegurar una prestación de servicios eficaz y eficiente.

En este apartado se presenta una metodología para la gestión de proyectos en Biblioteca. Para explicar estos conceptos se ha tomado como referencia la metodología desarrollada por la entidad internacional PMI (Project Management Institution), descrita en la guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

A. Planificación inicial del proyecto.

El primer paso a la hora de planificar un proyecto, es establecer sus objetivos y su alcance, y analizarlo tomando como referencia los intereses de los participantes clave.

Todo proyecto debe formularse y planificarse en respuesta a la necesidad de alcanzar unos objetivos. Nuestros proyectos tendrán como objetivo final definir o crear un producto o servicio para nuestra comunidad de usuarios. Por lo tanto, el primer punto que vamos a considerar es cuales van a ser las características de ese producto o servicio, y documentarlas para facilitar su comunicación y evitar posibles malentendidos y ambigüedades.

a) Flujo de actividades en la planificación inicial

El flujo de trabajo en la fase inicial será este:

1. Enumerar y describir los objetivos del proyecto (incluyendo, en la medida que sea posible en esta etapa inicial, las características del producto o servicio que vamos a realizar).
2. Identificar los participantes clave, es decir, aquellas personas y grupos que pueden verse afectados, positiva o negativamente, por el desarrollo del proyecto o por su resultado final.
3. Como resultado de la actividad anterior, identificaremos posibles problemas, así como oportunidades u objetivos adicionales a tener en cuenta.
4. Para cada objetivo, debemos pensar qué actividades habría que completar para llegar a alcanzarlo. Intentaremos establecer un conjunto exhaustivo de actividades. También es importante evitar introducir actividades que no sean realmente imprescindibles para alcanzar el objetivo en los términos que se han planteado.
5. A continuación, pensaremos qué puede fallar: aspectos que pueden influir en que no se completen las actividades previstas y que pongan en peligro la consecución de los objetivos. Esta actividad constituye la base del análisis de riesgos, que debe hacerse al inicio del proyecto y durante todo su ciclo de vida. Del análisis de riesgos obtendremos como resultado actividades adicionales que tendremos que añadir a aquellas identificadas en el punto 4 de nuestra planificación.
6. Finalmente, vamos a documentar el conjunto de acciones y actividades que identificadas subdividiéndolas en acciones o tareas más concretas, hasta llegar a un nivel de detalle con el cual el equipo de proyecto se sienta cómodo (de cara a su ejecución y seguimiento). Es imprescindible que exista un acuerdo en la comprensión de estas actividades por parte del equipo encargado de completar el proyecto.

Un aspecto importante que hay que señalar es que en esta primera planificación inicial no se ha hecho ninguna mención al calendario, esfuerzo, costes, ni fechas. Aunque en todo proyecto existen estas restricciones, en el momento de plantear un proyecto debemos centrarnos inicialmente en sus objetivos y en el trabajo a realizar para alcanzarlos. La identificación de estas actividades nos conducirá posteriormente a una estimación inicial de costes y de tiempo, que podrá ser o no acorde con las restricciones existentes, y que podrán dar lugar (en caso de discrepancias) a una revisión de los objetivos y de las actividades necesarias para lograrlos.

➤ **Definición de los objetivos**

A la hora de definir los objetivos de un proyecto es importante recordar que estos deben cumplir una serie de características, se suele decir que los objetivos deben ser:

- Concretos
- Medibles
- Alcanzables, siempre existe la posibilidad de reajustar los objetivos ante cambios o problemas que se planteen, y que debemos ser flexible ante esas circunstancias.
- Realistas
- Tiempo, tendrán una dimensión temporal. Los objetivos, o el nivel de consecución que alcanzamos, deben evaluarse regularmente.

➤ **Identificación de participantes clave**

Un participante clave va a ser cualquier persona o grupo cuyos intereses pueden verse afectados por el resultado del proyecto y por su ejecución.

Como mínimo, son participantes:

- los usuarios del producto o servicio que queremos desarrollar,
- el propio equipo de trabajo,
- y las unidades o grupos cuya actividad pueda verse afectada

➤ **Identificación de actividades. Definición inicial de alcance**

Para alcanzar los objetivos identificaremos el conjunto de actividades o trabajo a realizar. Este conjunto de actividades constituye el alcance del proyecto. Las actividades serán las estrictamente necesarias para alcanzar el objetivo, evitando cualquier actividad que no sea imprescindible.

En la gestión de proyectos se habla normalmente de “paquetes de trabajo” para referirse a conjuntos de actividades relacionadas. Agrupar las actividades en estos paquetes de trabajo más genéricos permite dar una visión más general del proyecto. El desglose de cada paquete de trabajo en actividades más concretas es también necesario para acotar y clarificar qué pretendemos hacer, y poder completar una estimación de esfuerzo con garantías.

Los distintos paquetes de trabajo que se identifican para un mismo proyecto se suelen representar jerárquicamente, en una estructura denominada “Estructura Detallada del Trabajo” (en adelante EDT). Estos pueden subdividirse a su vez en otros paquetes de trabajo más específicos, y así sucesivamente.

Es perfectamente posible tener una estructura jerárquica con un solo nivel, siempre que se haga una descripción detallada de cada paquete de trabajo y se enumeren con la claridad suficiente las distintas tareas que se incluyen en él.

De cara a establecer la EDT, en la que se materializará el alcance del proyecto, es importante realizar distintas sesiones de trabajo en equipo y reuniones, aplicando técnicas como **las tormentas de ideas, diagramas de afinidad**, etc.

También es importante que la estructura resultante de paquetes de trabajo, y su definición detallada, la documentemos y revisemos, ya que en esta EDT se basarán el resto de actividades que se completarán durante la planificación del proyecto.

Así, la EDT no sólo es una descripción jerárquica y documentada del trabajo a realizar, también sirve como una herramienta para “pensar”, para planificar el resto de actividades y para hacer posteriormente las estimaciones y el seguimiento de nuestro proyecto.

El alcance del proyecto puede cambiar durante su ciclo de vida. Los cambios que se propongan serán registrados y documentados. A la hora de aceptar/proponer un cambio, debemos evaluar su coste, su impacto, y considerar en qué fase del proyecto nos encontramos (al principio siempre es más fácil asumir cambios en el alcance que al final).

➤ **Documentación de los paquetes de trabajo**

Cada paquete de trabajo lo documentaremos en una plantilla normalizada que contenga los campos correspondientes a la descripción del proyecto. (Anexo 4: Modelo de plantilla).

➤ **Identificación inicial de riesgos**

La identificación de riesgos forma parte de las actividades iniciales a realizar en todo proyecto. Esto no quiere decir que los riesgos sólo deban identificarse al inicio del proyecto. La identificación de riesgos, la haremos regularmente durante todo el ciclo de vida del proyecto. Sin embargo, en la etapa inicial sí que debemos identificar posibles riesgos.

Dada la importancia que tiene la gestión de riesgos en la gestión de proyectos, dedicamos el siguiente apartado a este tema.

b) Gestión de riesgos

Por riesgo entendemos cualquier “suceso posible, no planificado, que puede afectar al proyecto”. A pesar de tratarse de cuestiones no planificadas, es necesario hacer sistemáticamente un esfuerzo para predecirlos y controlarlos, aspectos estos que se tratan en la gestión de riesgos.

En la gestión de riesgos se diferencian cuatro etapas o actividades principales:

- **Identificación de los riesgos:** Se trata de responder a la pregunta: ¿qué puede salir mal en mi proyecto?. Este punto es una de las partes más complejas en un proyecto, hasta el punto de que la teoría recomienda que sean los riesgos el tema principal en las reuniones de seguimiento de los proyectos.
- **Cuantificación de los riesgos:** permite priorizar para dar respuesta a todos ellos. Utilizaremos términos como Alto, Medio, y Bajo.
- **Respuesta ante los riesgos:** los tipos de respuestas se traducen en actitudes frente a los riesgos y son, aceptación pasiva o activa, transferencia, evitar el riesgo.
- **Control de los riesgos:** el seguimiento y control de los riesgos los documentaremos, tanto los identificados como los no identificados.

B. Planificación detallada del proyecto.

Una vez establecido y definido el alcance del proyecto (a partir de sus objetivos y participantes clave) y el conjunto de tareas lo suficientemente específicas para facilitar su comprensión por parte del equipo de trabajo, procedemos a estimar el tiempo y el esfuerzo necesario para completarlas. De esta estimación también se obtendrá una estimación de costes del proyecto.

a) Gestión del tiempo

Con el alcance del proyecto y la EDT en el que se identifica el conjunto de actividades a realizar, estamos listos para la elaboración del plan, que constará de:

- las actividades junto a su definición,
- el orden o secuencia en el que se realizarán estas actividades,
- el esfuerzo necesario para completarlas,
- su duración,
- cuándo está previsto que comiencen y finalicen, y
- quién las realizará.

La estimación de esfuerzo y tiempo se hará partiendo de un listado de actividades en la EDT. El resultado de este proceso será una estimación del esfuerzo necesario para

completar las actividades del proyecto, así como la duración prevista de éste. El orden que debemos seguir para alcanzar esta estimación es el siguiente:

1. **estimar el tiempo y el esfuerzo** necesario para completar cada actividad. Estimar consiste en predecir el tiempo necesario para completar y finalizar la actividad. La estimación tiene una importancia decisiva en el éxito/fracaso del proyecto, ya que en los datos que se obtengan se basará el presupuesto asignado al proyecto, el personal que se dedicará a él, etc. Por lo tanto, es necesario prestar una gran atención a esta actividad.

La estimación “de abajo a arriba” parte de una EDT claramente definida, donde cada actividad debe estar documentada con detalle. Estas actividades se pueden entender como “mini-procesos”.

2. **identificar la dependencia entre actividades** para saber en qué orden deben hacerse. Algunas actividades pueden disponer de cierta holgura, para poder retrasarse sin impactar en otras actividades que dependan de ella. Cuando una actividad no puede retrasarse sin que esto suponga un retraso en el total del proyecto, diremos que su holgura es 0 y que esa actividad forma parte del camino crítico.

3. Crearemos un **cronograma** en el que se indicarán de forma precisa las fechas de inicio y de fin previstas para cada actividad. En la actualidad el diagrama de Gantt es la herramienta de planificación y control más utilizada. Su ventaja principal es que permite situar una tarea en el tiempo, y darle una fecha de inicio y de fin concreta.

b) Gestión de costes

Uno de los objetivos de todo proyecto es asegurar el cumplimiento de los objetivos dentro de los costes previstos (de tiempo y económicos). En esta fase es cuando hay que establecer un presupuesto o plan de costes que incluya, entre otros datos:

- Los costes de cada actividad, y los del total del proyecto
- El tipo de costes (personal, materiales, equipos, etc.)
- La distribución de los costes en el tiempo (esta información es importante de cara a conocer los ingresos económicos que necesitará el proyecto durante su ciclo de vida, y los pagos a los que tendrá que hacer frente la organización).

Para determinar los costes es recomendable seguir estos pasos:

- a) Estimar los recursos/materiales necesarios para cada actividad.
- b) Identificar su coste monetario (en el caso de las personas, su coste variará dependiendo de su nivel).
- c) Agregarlos para conocer el coste total del proyecto.

El coste de una tarea será normalmente el resultado de multiplicar el número de recursos dedicados por su precio durante el tiempo dedicado a dicha tarea. El resultado de esta estimación estará condicionado por la precisión que se haya hecho a la hora de estimar el esfuerzo a partir de la información en la EDT. Dada la importancia que tiene este cálculo, es importante que la estimación y planificación de costes sea validada y aprobada por los responsables de realizar cada tarea.

Al hablar de tipos de costes, una primera distinción puede hacerse entre costes indirectos (serían los que se incurren para diferentes proyectos) y costes directos (se incurren para un proyecto específico, y solo para uno). También hablaremos de costes variables, que dependen de la cantidad de trabajo a realizar, y de costes fijos, que se mantienen constantes con independencia de la cantidad del trabajo a realizar.

c) Planes complementarios

Los planes complementarios hay que tenerlos en cuenta a la hora de hacer la planificación detallada, estos son: gestión del aprovechamiento, gestión de la comunicación, la gestión de los recursos humanos.

➤ Plan de aprovechamiento

A lo largo del ciclo de vida del proyecto, es probable que necesitemos recurrir a proveedores externos para obtener:

- a) materiales y herramientas (en compra o suscripción),
- b) servicios, o
- c) conocimiento experto y/o mano de obra.

➤ Plan de Comunicación

El plan de comunicación hace referencia a todos los aspectos relacionados con la transmisión de información entre los distintos participantes del proyecto.

La comunicación constituye una de **las principales actividades** que vamos a realizar una vez se ha pasado la fase de planificación, junto con las tareas de seguimiento. De forma sistemática, el equipo de trabajo del proyecto va a ser quien comunique y suministre información sobre el estado del proyecto, el de los riesgos y el progreso que se está produciendo.

Una gran parte del tiempo de trabajo del responsable del proyecto, finalizada la planificación, va ser comunicarse formal e informalmente con los miembros del equipo y otros participantes clave.

El plan de comunicación debe asegurar la creación, distribución y archivo de la información relativa al proyecto para los distintos grupos de interés que participan en él. Como parte de este plan de comunicación se ubicarán en un mismo sitio web los documentos que se producirán durante el proyecto, por ejemplo: plan de proyecto, descripción del alcance (requisitos), planes relacionados (riesgos, aprovisionamiento, etc.), informes de seguimiento/progreso periódicos, cronograma, peticiones de cambio, documentación de reuniones, presentaciones, informes de cierre del proyecto, etc.

➤ Plan de Recursos Humanos

Uno de los aspectos más importantes en la gestión de cualquier proyecto es la actitud de las personas y la necesidad de fomentar y alcanzar su participación y motivación. Desde el punto de vista de la planificación detallada hay una serie de actividades a realizar en relación a la gestión de los recursos humanos del proyecto.

Desde la perspectiva de un proyecto, hay que:

1. Diseñar la organización del equipo
2. Identificar funciones, conocimientos y habilidades necesarias (las competencias)
3. Establecer la autoridad y relaciones jerárquicas
4. Constituir el equipo
5. Seleccionar y reunir a las personas que formarán el equipo de trabajo
6. Darles la información necesaria sobre el proyecto
7. Desarrollar el equipo (aptitudes, relaciones y conocimientos individuales y de grupo)

Todos los proyectos que se afronten tienen que contar con algunas y/o todas (depondrá de la envergadura) de las siguientes figuras:

Dirección:

Todas las personas situadas en niveles superiores en la jerarquía de la organización, garantizan al equipo del proyecto el tiempo suficiente para planificar, identificar riesgos, etc., determina qué información quiere recibir, aprueba los planes.

Unidades externas:

Intervienen en alguna de las fases del proyecto, Facilita los recursos financieros al proyecto, Acepta formalmente el alcance y el cierre del proyecto, determina el tipo de informes quiere recibir.

Jefe de proyecto:

Responsable del proyecto en su conjunto, presta asistencia a los miembros del equipo pero no es un especialista en ninguna de las áreas de trabajo específicas, controla y hace seguimiento del trabajo.

Responsables funcionales:

Proveen al proyecto de recursos (trabajadores) especializados en áreas específicas, conocen realmente las competencias de los recursos, poseen el conocimiento técnico necesario para validar las EDT, completar estimaciones, evaluar la viabilidad de continuar o no con ciertas tareas, etc.

Equipo de trabajo

Realizan las tareas necesarias para finalizar el proyecto, colaboran en las estimaciones y en la definición de la EDT y dependencias entre tareas, Identifican riesgos, informan al responsable de proyecto sobre el progreso, riesgos potenciales, etc., revisan las comunicaciones sobre progreso.

C. Planificación del control y seguimiento.

Una vez se ha completado la planificación detallada del proyecto disponemos de una estructura de las actividades a completar, una estimación de tiempos y un presupuesto, así como de un listado de riesgos y planes complementarios relacionados con la comunicación, las necesidades de aprovisionamiento y la organización del equipo de trabajo.

Ahora nos queda poner en marcha la fase del proyecto dedicada a su ejecución, esto es, a completar las actividades según lo planificado, durante esta fase de ejecución la principal actividad a realizar será el seguimiento del proyecto.

El seguimiento del estado del proyecto lo completaremos de forma regular y sistemática. Para ello, el equipo del proyecto interviene y completa según la periodicidad que se haya establecido (semanalmente, mensualmente, etc.), y sus resultados quedan documentados y visibles para todo el personal de la Biblioteca.

¿Cómo vamos a hacer el seguimiento del proyecto?

Uno de los objetivos de la Biblioteca ha sido crear un “espacio común” ubicado en la intranet en el que se pueda hacer seguimiento de toda la actividad que se realiza en la Biblioteca, proyectos en marcha, grupos de trabajo, trabajo diario, es decir, todo el “trabajo planificado y no planificado”. En el punto E. (gestión de la información generada en los proyectos) se introduce la aplicación elegida que nos permitirá hacer el seguimiento y control, ésta dará respuesta a todo lo planteado anteriormente. En el punto de la parte práctica se desarrolla el contenido del proyecto intranet.

La teoría nos recomienda hacer:

a) Seguimiento basado en apreciaciones sobre el trabajo completado

La técnica más usada habitualmente para informar sobre el estado del proyecto y conocer su nivel de avance respecto a lo planificado consiste en registrar una información que indica en qué medida (o en qué porcentaje) se ha completado cada una de las

actividades previstas para ese periodo. De esta forma se puede apreciar si se avanza según lo previsto o si hay algún tipo de retraso en alguna actividad.

Esta información puede reflejarse en los diagramas de Gantt. El progreso de una tarea (esto es, el porcentaje de trabajo completado) se suele mostrar en estos diagramas Gantt coloreando la parte de la barra correspondiente al porcentaje completado.

b) Seguimiento basado en costes

Existen varias técnicas para hacer seguimiento del proyecto basado en los costes, una de ellas es **la curva-S**, esta técnica muestra la previsión de los costes acumulados conforme se avanza en el ciclo de vida del proyecto. Esta representación o estimación de los costes previstos se puede usar a la hora de hacer el seguimiento. La idea es comparar, regularmente, si los costes incurridos en la ejecución del proyecto se corresponden o no con los que se habían previsto inicialmente y que se representaron en la curva-S. Para poder hacer esta comparación, es necesario recoger información regularmente que nos permita saber los costes reales del proyecto, es decir, saber cuántas horas se han trabajado. La curva-S tiene la ventaja de que permite estimar el impacto de las desviaciones en costes y en tiempo, a partir de una serie de indicadores (índice de rendimiento de coste IRC e índice de rendimiento de la programación IRP).

D. Cierre del proyecto

En esta fase verificaremos los resultados obtenidos. Para hacer el cierre, se revisarán los distintos registros del proyecto, así como los documentos relativos a especificaciones y requisitos.

Modelos de informes

Las actividades de seguimiento del proyecto las vamos a realizar según la frecuencia establecida, y sus resultados los plasmaremos en un informe que permita una comunicación clara y efectiva del estado del proyecto. El informe sirve para cotejar rápidamente el estado previsto del proyecto según la planificación y su estado real. Además, en el caso de desviaciones, es necesario describir el motivo de las mismas y proponer acciones para corregirlas.

Existen distintos modelos y plantillas para los informes de seguimiento que actualmente usamos. Dependiendo de las preferencias de los responsables al elaborarlo. Es importante normalizar su estructura y formato, debe resultar claro y contener toda la información necesaria para facilitar su comprensión.

Como mínimo, el informe recogerá los siguientes datos:

- Actividades previstas (según la planificación) para el periodo del cual se informa.
- Actividades realizadas total o parcialmente durante ese mismo periodo. Datos sobre su estado (porcentaje de desarrollo, horas dedicadas y horas pendientes para completarlas o análisis de VP/CR/VA)
- Desviaciones en tiempo y costes. Causas y acciones correctivas. Impactos en la planificación global del proyecto.
- Actividades previstas para el próximo periodo.
- Estado de los hitos/momentos clave del proyecto (sólo listarlos e indicar si se han alcanzado con éxito, si están pendientes o si se ha desplazado su fecha).
- Estado de los riesgos.
- Cambios en la organización del equipo de trabajo (si los hubiera).
- Datos financieros/contables: pagos o facturas emitidas durante el periodo.

- El informe se puede completar con representaciones gráficas del estado del proyecto (el diagrama Gantt nos ayudará a ver la evolución en las actividades y cambios en la planificación). También puede añadirse un diagrama que superponga los valores para las variables VP, CR y VA.

E. Gestión de la información generada en los proyectos

La gestión de un proyecto, su planificación, ejecución y seguimiento, tiene como resultado la generación de un número de documentos que es necesario gestionar y mantener disponibles durante el ciclo de vida del proyecto y una vez éste ha llegado a su fin. La mayor parte de la información que gestionamos durante el ciclo de vida de un proyecto se encuentra registrada en documentos que es preciso gestionar, almacenar y distribuir siguiendo las reglas que hayamos previsto.

El almacenamiento seguro y centralizado en espacios comunes tiene como principales ventajas: a) se evita la pérdida de documentos; b) éstos podrán recuperarse, ya que sabemos donde están y c) se garantiza que se dispone de las versiones correctas de la documentación.

a) La integridad de la información

Un sistema de gestión documental nos ayudará a garantizar que todas las personas acceden a las versiones adecuadas de los documentos; también nos permitirá conocer cuál es el estado de las distintas versiones. En el caso de que se distribuyan documentos (por correo electrónico, copias impresas o cualquier otro medio), podríamos saber qué versiones se han distribuido a las distintas unidades y personas con las que colaboramos.

Es importante resaltar que disponer de mecanismos para el control e identificación de las distintas versiones disponibles de un documento nos permite garantizar la integridad y calidad de la información. Es decir, estar seguros de que una persona está trabajando con la información adecuada, y no con datos obsoletos o pendientes de revisión.

El control de versiones está estrechamente relacionado con el almacenamiento de los documentos en repositorios centralizados. Es importante que las distintas versiones que se generan de un documento queden registradas e identificadas en el repositorio común, y evitar la proliferación de “copias no controladas”.

Al estar certificados con ISO disponemos de un “Procedimiento General de Control de Documentos”, este nos da las pautas que nos aseguran la vigencia de los documentos evitando la utilización de documentos obsoletos.

b) Tecnologías para la gestión documental

Es complejo concebir un sistema de gestión documental sin la ayuda de una aplicación informática que ofrezca soporte a las características de estos sistemas.

Es en este punto donde se comenzó a trabajar por parte del equipo de tecnología y sistemas de la Biblioteca, realizando un análisis preliminar del mercado de aplicaciones informáticas aptas para la gestión de documentos, se contemplaron distintas alternativas con diferencias significativas entre sí. El administrador encargado de tomar la decisión encontró distintas opciones, y las presentó a los Jefes de Área y Dirección.

Así, dentro del conjunto de aplicaciones informáticas diseñadas para la gestión documental, podemos diferenciar varios tipos de aplicaciones, clasificados en, gestión de imágenes, indexadores internet/intranet, herramientas de trabajo en grupo, o Sistemas

Gestión Electrónica de Documentos clásicos. En este último grupo nos centramos puesto que ofrece una funcionalidad más orientada a la gestión de documentos electrónicos, búsqueda, control de versiones, etc., incorpora la capacidad de trabajar con imágenes escaneadas así como herramientas para la indexación y búsqueda en texto completo de los documentos incluidos en la aplicación. Dentro de este grupo situaríamos la aplicación **SharePoint** elegida como la herramienta que nos permitirá una comunicación interna eficaz y una gestión del trabajo eficiente.

F. Indicadores para la gestión de los proyectos.

La Biblioteca utiliza actualmente su sistema de medida de los procesos, los indicadores nos permiten hacer seguimiento de los objetivos que nos planteamos cada año. Por este motivo la definición de indicadores es habitual en nuestro trabajo.

Los indicadores que a continuación se presentan hacen referencia al ciclo de vida del proyecto, es decir, serán un instrumento clave en el control de la gestión de los proyectos ya que contribuyen a mejorar el diseño del proyecto y la efectividad en el uso de los recursos.

Los indicadores de evaluación tienen el objetivo de reducir la diferencia entre la planificación o formulación del proyecto y la realidad, es decir su implantación y resultados, es necesario llevar a cabo actividades de seguimiento y evaluación.

A continuación se presenta una propuesta de indicadores que pueden ayudar en la etapa de control y seguimiento del proyecto para lograr una mejor realización del mismo:

INDICADORES DE RESULTADO		
Indicadores	Descripción	Relación de medida
Logro	Servicios implantados Impacto técnico en la biblioteca	Nº prestaciones de servicios a la comunidad
Vinculación institucional	Actividades de vinculación con otras unidades	Nº de participantes que intervienen Nº de reuniones
Difusión	Actividades de divulgación de resultados	Nº de participaciones en medios de comunicación Nº charlas, sesiones de presentación
INDICADORES DE GESTIÓN		
Indicadores	Descripción	Relación de medida
Tiempo	Los indicadores de este grupo miden el tiempo que se consume en una actividad y considera los tiempos desde el inicio al fin	Horas trabajadas a la fecha / total horas planificadas Tiempo real de la actividad/tiempo estimado planificado para la actividad Duración real del proyecto a las fecha de corte/duración planificada a la fecha de corte
Costes	Los indicadores de este grupo miden las actividades que consumen recursos económicos en los diferentes procesos.	Coste real del proyecto a la fecha de fin/duración planificada a la fecha de fin (gastos de inversión, personal, tarea) Coste real del proyecto/Coste planificado del proyecto
INDICADORES DE CALIDAD Y RIESGOS		
Indicadores	Descripción	Relación de medida
Calidad	Miden la efectividad en la elaboración de las actividades o los procesos, entregando resultados referentes al número de errores cometidos, número de entregas perfectas y sin errores.	Existencia de informes actualizados Nº de informes parciales periódicos Nº de reuniones de coordinación realizadas Formación recibida necesaria para la realización del proyecto
Riesgos	Identificar y proponer planes para enfrentar los riesgos	Lista de problemas y estimación de su ocurrencia y de los efectos sobre el proyecto Identificación de soluciones alternativas Elaboración de planes de actuación para soluciones de alternativas (Plan de riesgos)

Hasta aquí los principios básicos y el objetivo que se pretende conseguir con la sistematización de las tareas de planificación de proyectos que tiene lugar en la Biblioteca. Sin embargo, esta tarea sería inútil dada la complejidad de actividades que en este servicio se desarrollan y el número de las mismas, si no contamos con una potente herramienta de apoyo, en este caso la Intranet de la Biblioteca.

2.2.2.2. PARTE PRÁCTICA: Proyecto Intranet de la Biblioteca.

El proyecto se enmarcó como un objetivo del PAC 2010, comenzó a desarrollarse en febrero de 2010 y en la actualidad está en el inicio de su puesta en explotación definitiva.

A. Objetivos del proyecto

A continuación se exponen los objetivos que llevaron a considerar el proyecto Intranet como un gran proyecto que recogiera tanto la metodología de planificación como el objetivo estratégico de la dirección, Obj.2. **Iniciativa 2: “Potenciar la comunicación interna”** que se pretendía en el punto de partida.

➤ **Mejorar y unificar los sistemas de información y comunicación interna:**

La mejora de la comunicación y el tratamiento de la información dentro de la Biblioteca es un asunto que se ha tratado en muchas ocasiones. La falta de un sistema de información y sus consecuencias de descoordinación entre personas y áreas y de duplicación de esfuerzos demandan estrategias de comunicación interna que ordenen esta.

Las estrategias para conseguir este objetivo se traducen en:

- Localizar la información interna que demandan los distintos niveles de la Biblioteca y organizar la información con una orientación del previsible usuario que la puede demandar.
 - Establecer procedimientos adecuados para mantener la información existente actualizada. El mantenimiento de la información tiene tanto o más peso que su propio establecimiento.
 - Unificar los datos corporativos para evitar inconsistencias en la información.
- **Establecer un sistema de información contable para el control del cumplimiento de los objetivos, proyectos.**

Es necesario contar con un sistema de información que nos permita determinar y evaluar en qué situación se encuentra cada objetivo y/o proyecto y el uso dado a los recursos asignados a su cumplimiento.

Las estrategias necesarias para llegar al objetivo:

- Contar con un sistema que nos aporte información sobre la gestión de proyectos, objetivos y tareas, y que busque determinar un mejor reflejo de la situación de la Biblioteca. Esto es crucial para identificar los verdaderos costes de los servicios y de las tareas que se realizan como paso inicial y básico.
- Contar con un sistema de información que facilite la toma de decisiones. Se quiere una herramienta de apoyo para el control o evaluación de los proyectos, de los objetivos de mejora, así como para establecer sistemas de autocontrol y mejora de los servicios.

B. Concepto básico de Intranet.

La intranet es una de las tecnologías más poderosas que pueden utilizarse en una organización, si se aplica de forma adecuada. Su diseño e implementación, en función de los objetivos organizacionales, provee a la institución de una herramienta fundamental para la gestión de la información que tributa a la gestión del conocimiento, y para la comunicación interna, que permite mejorar y agilizar la dinámica organizacional. Sin embargo, esto sólo es posible cuando el personal participa activamente en su mantenimiento y actualización.

Puede decirse que las intranets son una derivación de Internet, fruto de la aplicación de sus tecnologías en el interior de la organización, que surgen como respuesta a la necesidad de mejorar la productividad, reducir los costes y mantener los sistemas de información existentes. Su facilidad de uso y acceso ha permitido que una gran cantidad de usuarios la acepten como medio para obtener información confiable, de calidad y de sencilla manipulación a nivel interno de la organización.

C. Elección de herramienta.

Los parámetros elegidos para la toma de decisión sobre una herramienta apropiada fueron:

1. Requerimientos de la Dirección
2. Estudio de herramientas existentes en el mercado
3. Estudio de la versión de SharePoint (SharePoint Services 3.0)

¿Qué es un sitio SharePoint?

SharePoint es un sitio web que ofrece un espacio central de colaboración, almacenamiento de documentos, e información de ideas. Es una herramienta de colaboración, del mismo modo que un teléfono es una herramienta de comunicación o una reunión es una herramienta de toma de decisiones. SharePoint ayuda a grupos de personas a compartir información y trabajar juntos en:

- Coordinar proyectos, calendarios y programas
- Debatir ideas y revisar documentos o propuestas
- Compartir información y mantenerse en contacto con otras personas

D. Definición del contenido de la Intranet.

Los desarrollos que se han contemplado son:

➤ Administración de Documentos

En la Biblioteca han existido las llamadas *islas de la comunicación*, donde la información reposaba indefinidamente en escritorios o en carpetas compartidas (alojadas en servidores) donde el acceso estaba restringido a áreas o a personas concretas, sin compartirse de forma clara. Con la intranet pretendemos intercomunicar a todo el personal, y potenciar el trabajo en grupo que se puede traducir en dos acciones fundamentales:

- *Participación*: un miembro aporta la información que ha conseguido y la coloca a disposición de todos los demás, que a su vez la pueden mejorar o implementar sus propios datos.
- *Colaboración*: permite aprovechar la experiencia intelectual individual de todos los empleados y disponer de ella para su utilización global. Los usuarios pueden crear y manejar sus propios contenidos.

El espacio destinado a almacenar los documentos definitivos o de revisión en distintos formatos se ubica en el sitio:



Biblioteca de procesos: Espacio destinado a la recopilación de documentos definitivos relacionados con los procesos de la biblioteca; está ordenada en carpetas referidas a cada uno de los procesos.

Revisión de documentos: Espacio que contiene borradores de documentos que se pueden modificar de forma colectiva, quedando guardados todos los cambios que se hagan sobre el documento original. Recopila documentos definitivos relacionados con los procesos de la biblioteca; está ordenada en carpetas referidas a cada uno de que se hagan sobre el documento original. Es accesible desde todas las páginas y sitios.

Comisión de Biblioteca: Espacio de trabajo para la comisión de Biblioteca

Junta Técnica: Espacio de trabajo para la Junta Técnica

Fuente: intranet

En este sitio se establece la base de la ordenación de la información que debe conseguir que transmita confianza a los usuarios, para ello crearemos protocolos de actuación que permitan que la información sea única y actualizada.

➤ **Nuevas herramientas colaborativas**

Es una oportunidad para nuestra Biblioteca aprovechar las tecnologías de estandarización que nos ofrece internet y aprovechar el dinamismo del mercado para beneficiarnos de las constantes innovaciones tecnológicas. La apertura de la tecnología intranet permite construir un sistema de información flexible y evolutivo.

Intranet permite,

- la integración de elementos web 2.0: Blogs y Wikis y,
- la creación de bases de datos de conocimiento y FAQs: esta utilidad nos permite primero, definir una base de datos global en la que podamos recopilar cuestiones relacionadas con el trabajo que se realiza en biblioteca, y segundo, organizar la información (orientada al usuario) para dar respuesta a los puestos que se encuentran en primera línea. Las preguntas frecuentes están agrupadas por temas.
- Mejora en el diseño de calendarios compartidos. En el calendario se registran todo tipo de eventos. Los miembros restantes verán la información resumida en un calendario, pudiéndola ampliar para conocerla en mayor detalle. También se recoge la zona de Noticias, Agendas y enlaces de interés para la Biblioteca.

➤ **Sistema de notificaciones**

La actualización permanente sobre los cambios de estado de la tarea en cuestión lo evidenciamos a través de las notificaciones con:

- Sistema de alertas para el usuario: recibiremos alertas en nuestro correo electrónico cuando haya modificaciones en la intranet. Cada usuario podrá configurar las alertas que sean de su interés, o eliminar alguna que no le interese. Por defecto, están creadas las alertas inmediatas de: Agenda del Área, Foro del Área, flujo de comunicación de las tareas asignadas o emitidas y noticias.

- Fuentes de RSS habilitadas para programas como Internet Explorer u Outlook.

➤ **Espacios de Áreas y Espacios Comunes**

Se trata de un espacio virtual para que los miembros de diversos grupos de trabajo, y de las áreas, puedan intercambiar información, generar foros de debate y construir y difundir conocimiento.

Los miembros de cada espacio, de acuerdo a sus permisos, pueden:

- Compartir: documentos (en varios formatos MsWord, PDF, PPT, MsExcel, etc.); imágenes; audio; video y un calendario (para registrar todo tipo de eventos).
- Participar: en cualquiera de los foros creados por los miembros. Comentando las actividades realizadas por otros en el grupo.
- Trabajar en línea: elaborando documentos con otros miembros.

Todo esto se materializa en las zonas configuradas para las áreas:

1. Nuevos elementos organizativos de las Áreas: documentos relevantes de las áreas, lo nuevo del área, qué tenemos para la semana que viene, cuadrante, estadísticas de las áreas, etc.
2. Foros: Los foros permiten el intercambio de ideas en relación a una temática en particular. Dentro de los espacios, funcionan como vías de comunicación entre los miembros, ya sea iniciando conversaciones/debates nuevos o respondiendo a las que están activas. El Foro del Área sustituye a la listas de correo. Así mismo podrán participar en el foro personas ajenas al área siempre que el mensaje sea de interés para toda el Área.

➤ **Asignación y seguimiento de tareas**

En la intranet la comunicación fluye en todas las direcciones, tanto horizontal como verticalmente, sea de forma ascendente como descendente. Esta circulación multidireccional de los flujos de comunicación garantiza la existencia del proceso comunicativo, porque se realiza de forma bidireccional, es decir, existe un intercambio entre las partes.

La utilización de esta funcionalidad permite reducir el tiempo que utilizamos en las tareas de procesamiento de información y comunicación rutinarias. Provoca un fortalecimiento de la comunicación en las áreas porque la información se sistematiza y fluye.

La zona de trabajo es la parte central de la intranet, aquí especificamos “quién, cómo y cuándo” corresponde realizar una tarea, no en dependencia de subjetividades.

Zona de trabajo

Nuevo Acciones Ver: Zona de trabajo											
Título	Creado por	Creado	Versión	Modificado por	Modificado	Fecha fin	Destinatario/s	Relacionado con	Proceso	PAC	Año
Estado : Pendiente (6)											
Intranet: 1º borrador del manual	Marina Jiménez	23/03/2011 12:43	4.0	Isabel Marco	23/03/2011 13:59		Juan Luis Sánchez Isabel Marco	Área de Planificación	Comunicación	SBU2-A6: Configuración de la nueva versión de la Intranet	2011
agenda	Isabel Marco	23/03/2011 13:53	1.0	Isabel Marco	23/03/2011 13:53		Marina Jiménez	Área de Planificación	Comunicación	SBU2-A6: Configuración de la nueva versión de la Intranet	2011
prueba de alerta para Mª Carmen	Marina Jiménez	22/03/2011 9:29	1.0	Marina Jiménez	22/03/2011 9:29		Mª Carmen Pérez	Área de Planificación	Gestión de la Tecnología	Si es tarea del PAC, elija con qué acción está relacionada	2011
nueva prueba de alerta	Marina Jiménez	21/03/2011 14:38	3.0	Isabel Marco	21/03/2011 14:41		Isabel Marco	Área de Planificación	Gestión de la Tecnología	Si es tarea del PAC, elija con qué acción está relacionada	2011
prueba alerta zona de trabajo	Marina Jiménez	21/03/2011 14:36	1.0	Marina Jiménez	21/03/2011 14:36		Isabel Marco	Área de Planificación	Gestión de la Tecnología	Si es tarea del PAC, elija con qué acción está relacionada	2011
estoy probando, vamos a empezar la tarea el puente	Mª Carmen Pérez	25/02/2011 10:07	1.0	Mª Carmen Pérez	25/02/2011 10:07		Juan Luis Sánchez Marina Jiménez	Área de Planificación	Gestión de la Tecnología	SBU1-A1: Configuración de la nueva versión de Research Pro	2011
Estado : Terminado (1)											
Tenemos que cargar usuarios del CAV	Administrador	16/03/2011 11:31	6.0	Marina Jiménez	23/03/2011 12:20	23/03/2011	Juan Luis Sánchez Marina Jiménez	Área de Planificación	Tratamiento y Mantenimiento	Si es tarea del PAC, elija con qué acción está relacionada	2011

Fuente: intranet

Esta forma de comunicación interna reemplaza las formas tradicionales de comunicación, como son los correos electrónicos y la comunicación persona a persona. Se fomenta el uso de la zona de trabajo para consultar o comunicar instrucciones necesarias para el trabajo cotidiano, que tienen claramente identificado al emisor y el destinatario.

En esta zona se pone en práctica la filosofía del **enfoque por procesos**, cuando asignamos y/o recibimos una tarea, ésta estará enmarcada en un proceso determinado que a su vez estará relacionado con un objetivo del PAC dentro de una acción determinada. Esto nos permite medir el grado de ejecución de las acciones asociadas al objetivo, y por consecuencia el grado de cumplimiento de objetivos asociados al PAC.

Fecha de inicio *	23/03/2011
Fecha fin	 Indique la fecha prevista para finalizar la tarea
Estado	Pendiente Cierre el mensaje o tarea cuando esté terminado. Así no le aparecerá en su buzón
PAC	SBU2-A6: Configuración de la nueva versión de la Intranet
Año	2011

➤ Seguimiento de proyectos

La Biblioteca se apoya en esta herramienta para ejecutar la fase previamente planificada de control y seguimiento de los proyectos en marcha. En el sitio de “proyectos en marcha” accedemos a la zona de administración de proyectos y tareas relacionadas.

IntranetBual **Proyectos en marcha**

Inicio a. planificación a. recursos a. servicios proyectos en marcha grupos de trabajo directorio faq's ayuda de la intranet zona de trabajo Acciones del sitio

IntranetBual > Proyectos en marcha

Proyectos en marcha

Titulo	Estado	Responsable	Área responsable	Otras participaciones	Inicio	Fin
Repositorio	En curso	Mía Cascajares	Área de Servicios	Área de Planificación STIC	27/07/2010	27/12/2010
Organización de la colección	En curso	José Juan Moreno	Área de Recursos		27/07/2010	27/12/2010
RFID	En curso	José Juan Moreno	Área de Recursos	Área de Planificación	27/07/2010	27/12/2010
Dedometeca	En curso	José Juan Moreno	Área de Recursos		27/07/2010	27/12/2010

Otras visualizaciones

- Proyectos en Gantt
- Proyectos AIZ
- Todos los proyectos
- Agregar nuevo vínculo

Fuente: intranet

La presentación de cada proyecto está ubicada en un subsitio creado con la finalidad de recoger toda la planificación e información de la gestión del proyecto. Tiene varias formas de visualización, destacar el Gantt como la herramienta de visualización más extendida.

IntranetBual **Repositorio**

Inicio a. planificación a. recursos a. servicios proyectos en marcha grupos de trabajo directorio faq's ayuda de la intranet zona de trabajo Acciones del sitio

IntranetBual > Proyectos en marcha > Repositorio

Tareas del proyecto

- Ver las tareas en Gantt en la Zona de trabajo

Biblioteca de documentos

Tipo	Nombre	Modificado por	Modificado
No hay elementos que mostrar en esta vista de la biblioteca de documentos "Biblioteca de documentos". Para crear un elemento, haga clic en "Agregar nuevo documento", abajo.			

- Agregar nuevo documento

Documentos relevantes del Proyecto

Titulo

No hay elementos que mostrar en esta vista de la lista "Documentos relevantes del Proyecto". Para crear un elemento, haga clic en "Nuevo", arriba.

Lo nuevo del Proyecto

Nombre	Fecha	Membros
Belén Formovi	15:45 17/03/2011	Miembros
Mía	15:44 17/03/2011	Miembros
Cascajares		
1_000	15:37 17/03/2011	Tareas del proyecto

Miembros

Nombre	Teléfono	Dirección de correo electrónico
Mía Cascajares	85652	mlcasca@bual.es
Belén Formovi	84048	bformovi@bual.es

- Agregar nuevo elemento

Fuente: intranet

Con este desarrollo podremos orientar nuestro trabajo sin perder la visión de la mejora continua, así comenzaremos a afrontar el tema de la eficiencia, ya que se plantea una estructuración de los proyectos, objetivos y tareas que permiten conocer los costes en el cumplimiento de los objetivos planteados por la Biblioteca.

E. Cronograma del proyecto.

A continuación se presenta el cronograma del proyecto:

PROYECTO INTRANET

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	semestre																									
					feb	mar	abr	may	jun	2º semestre	jul	ago	sep	oct	nov	dic	1er semestre	ene	feb	mar	abr	may	jun	2º semestre	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1	Determinación de necesidades de comunicación interna	17 días	lun 01/02/10	lun 01/03/10	Jefes de Área[50%]; Dirección[50%]																									
2	Estudio de herramienta a implementar	6 días	mar 20/04/10	jue 29/04/10	Adm. Tecnología[50%]; Bibl. Ar. Planificación[50%]																									
3	Configuración del servidor de prueba	2 días	lun 03/05/10	mié 05/05/10	Adm. Tecnología																									
4	Instalación de Sharepoint	32,63 días	mié 05/05/10	mié 30/06/10	Adm. Tecnología[50%]; Bibl. Ar. Planificación[50%]																									
5	Configuración de la estructura	5 días	mié 05/05/10	jue 13/05/10	Jefes de Área																									
6	Prueba de la configuración	9 días	jue 13/05/10	vie 28/05/10	Adm. Tecnología[50%]; Bibl. Ar. Planificación[50%]																									
7	Implementación de mejoras	19 días	vie 28/05/10	mié 30/06/10	Adm. Tecnología[50%]; Bibl. Ar. Planificación[50%]																									
8	Trabajo con Intranet de prueba	18,13 días	mié 30/06/10	lun 02/08/10	Biblioteca																									
9	Trabajo en prueba	18 días	mié 30/06/10	vie 30/07/10	Área Planificación[50%]; Jefes de Área[50%]																									
10	Implementación de modificaciones	18 días	mié 30/06/10	vie 30/07/10	Adm. Tecnología[50%]; Bibl. Ar. Planificación[50%]																									
11	Revisión de la estructura inicial	18 días	jue 01/07/10	lun 02/08/10	Adm. Tecnología[50%]; Bibl. Ar. Planificación[50%]																									
12	Configuración de la intranet para explotación	113,19 días	vie 17/09/10	jue 31/03/11	STIC																									
13	Instalación de servidor	11 días	vie 17/09/10	mié 06/10/10	Adm. Tecnología[50%]; STIC[50%]																									
14	Migración de la estructura de prueba	37 días	lun 15/11/10	lun 17/01/11	Adm. Tecnología[50%]; Bibl. Ar. Planificación[50%]																									
15	Instalación de Sharepoint	19 días	mar 18/01/11	vie 18/02/11	Adm. Tecnología[50%]; Bibl. Ar. Planificación[50%]																									
16	Configuración de la estructura	23 días	lun 21/02/11	jue 31/03/11	Adm. Tecnología[50%]; Bibl. Ar. Planificación[50%]																									
17	Preparación y revisión de material de apoyo	99 días	mar 14/12/10	mié 01/06/11	Área Planificación																									
18	Puesta en explotación para Áreas y Dirección	44,44 días	jue 31/03/11	jue 16/06/11	Bibl. Ar. Planificación																									
19	Aita en la herramienta	1 día	jue 31/03/11	vie 01/04/11	Área Planificación																									
20	Entrega de manual	1 día	jue 31/03/11	vie 01/04/11	01/04																									
21	Presentación de la configuración	0 días	lun 04/04/11	lun 04/04/11	Jefes de Área[45%]; Dirección[25%]; Área PI																									
22	Trabajo en real y tutorización	4 días	jue 26/05/11	mié 01/06/11	Área Planificación																									
23	Gestión de cambios	34 días	mar 05/04/11	jue 16/06/11	Bibl. Ar. Planificación																									
24	Puesta en explotación para Administradores y Gestores	33,5 días	lun 11/04/11	mar 07/06/11	Área Planificación																									
25	Aita en la herramienta	1 día	lun 11/04/11	mar 12/04/11	Bibl. Ar. Planificación																									
26	Entrega de manual	1 día	lun 11/04/11	mar 12/04/11	Área Planificación																									
27	Presentación de la configuración	0 días	mar 12/04/11	mar 12/04/11	04																									
28	Trabajo en real y tutorización	19 días	mié 13/04/11	lun 16/05/11	Administradores[25%]; Gestores[25%]; Área P																									
29	Gestión de cambios	11 días	vie 13/05/11	mar 07/06/11	Área Planificación																									
30	Puesta en explotación para toda la Biblioteca	21,06 días	jue 12/05/11	vie 17/06/11	Bibl. Ar. Planificación																									
31	Aita en la herramienta	1 día	jue 12/05/11	vie 13/05/11	Área Planificación																									
32	Entrega de manual	1 día	jue 12/05/11	vie 13/05/11	6/05																									
33	Presentación de la configuración	0 días	lun 16/05/11	lun 16/05/11	Bibliotecarios[25%]; Técnicos[25%]; Área PI																									
34	Trabajo en real y tutorización	9 días	mar 17/05/11	mié 01/06/11	Área Planificación																									
35	Gestión de cambios	9 días	jue 02/06/11	vie 17/06/11	01/06																									
36	Puesta en explotación total	0 días	mié 01/06/11	mié 01/06/11																										

Proyecto: Intranet
 Fecha: vie 06/05/11

Tarea		Resumen		Progreso resumido		Resumen del proyecto	
Progreso		Tarea resumida		División		Agrupar por síntesis	
Hilo		Hilo resumido		Tareas externas		Fecha límite	

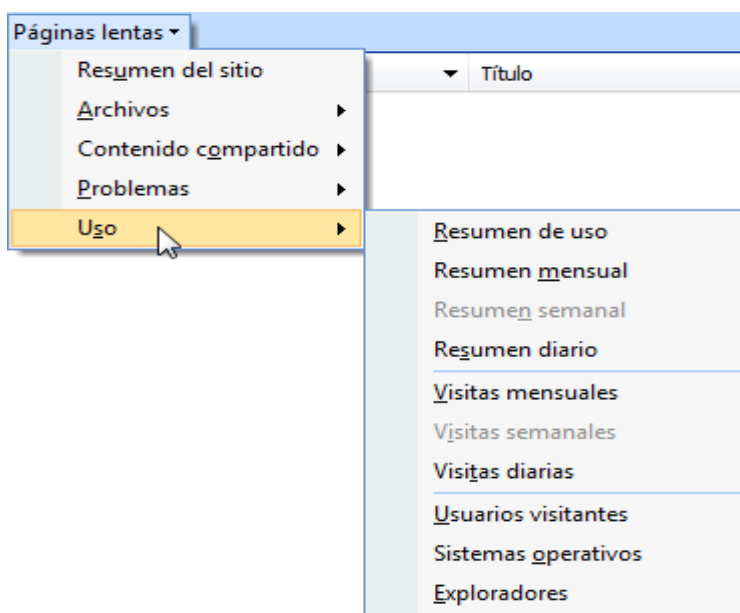
Página 1

F. Indicadores para la gestión de la Intranet.

Para obtener datos que nos ayuden a la elaboración de indicadores contamos con Microsoft Sharepoint Designer 2007, programa de diseño web destinado a generar informes adicionales a la propia intranet. Una vez obtenidos los informes establecemos nuestros indicadores.

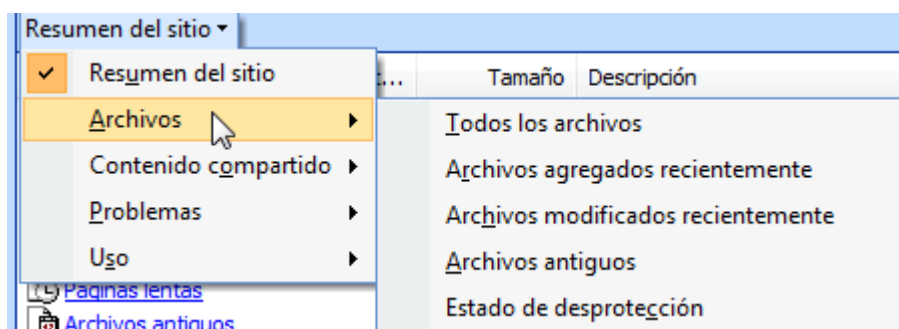
Los indicadores que se establecen los dividimos en tres tipos:

Indicadores de gestión del uso: la gestión del uso la podemos medir a través de informes resumen del uso mensual, semanal, y diario, así como, los usuarios visitantes, etc.



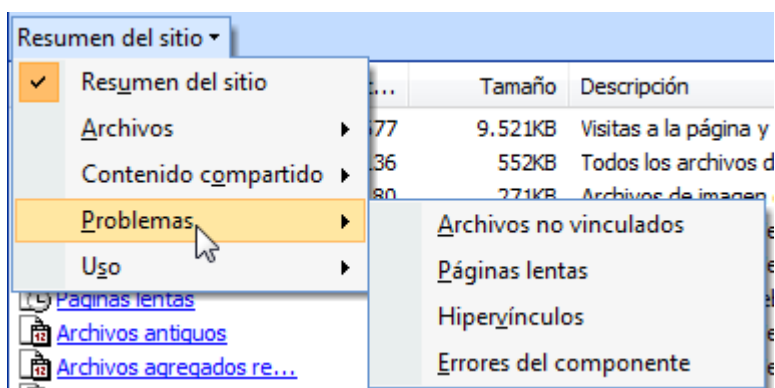
Fuente: Sharepoint Designer 2007

Indicadores de gestión del contenido: la gestión del contenido nos aporta datos sobre los archivos agregados periódicamente, así como los que sufren modificaciones.



Fuente: SharePoint Designer 2007

Indicadores de gestión de problemas: la gestión de problemas nos aporta datos sobre archivos no vinculados, link erróneos, páginas lentas, etc.



Fuente: SharePoint Designer 2007

La implantación de la intranet ha supuesto un hito en el sistema de trabajo interno de la Biblioteca. Durante el año 2010 se ha trabajado en configurar esta herramienta para que responda a nuestras necesidades, hoy ya está en pleno rendimiento.

Con el desarrollo de esta Intranet, el modelo de planificación elegido, expuesto en el punto anterior, adquiere un carácter eminentemente práctico y aplicable.

3. ACTUACIONES A MEDIO Y LARGO PLAZO

A continuación se exponen aquellos aspectos que aún restan por ejecutar así como de los proyectos que a lo largo de esta etapa se ha considerado necesario plantear, bien por la adecuación a la realidad de la Universidad de Almería, bien por el contexto en que nos encontramos: crisis económica, decisiones del CBUA, adaptación al EEES, etc.

3.1. Evaluación del Servicio de Biblioteca según el Modelo EFQM.

Uno de los grandes proyectos a desarrollar a medio plazo (comienzo en el segundo trimestre de 2012) es la evaluación del servicio de biblioteca según el modelo EFQM. No es la primera vez que nuestra biblioteca se somete a un proceso de estas características. En la primera ocasión, año 2003, el proceso fue un proyecto compartido con el resto de bibliotecas universitarias andaluzas en el marco de la desaparecida UCUA (Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas). En aquel momento no tuvo una motivación de concurrir al premio, sólo conocer la situación en que se encontraba nuestro servicio.

Después de todos estos años en los que se ha trabajado con unas directrices generales de mejora continua y consecución de resultados, ha llegado el momento de plantearnos un nuevo proceso pero desde un prisma diferente: no sólo nos indicará en qué situación se encuentra nuestra biblioteca sino que además es conveniente acudir al premio.

Motivación que sustenta esta propuesta:

En líneas muy generales, la necesidad de afrontar este proceso se basa en los siguientes motivos:

- ✓ El crecimiento en aras a la consecución de objetivos de los últimos años que han supuesto una mejora continua certificada por organismos externos.
- ✓ La necesidad imperiosa de reflexión y detección de áreas de mejora y puntos fuertes de nuestro servicio.
- ✓ La respuesta al cumplimiento de uno de los objetivos básicos expuestos en este trabajo como es la evaluación continua de los servicios, imposible de realizar sin una metodología que nos dé una visión clara del contexto en que nos movemos.

- ✓ La voluntad expresada por la Gerencia de la Universidad de iniciar un proceso de estas características.
- ✓ Por último, pero no menos importante, el contexto en que nos movemos: buena parte de bibliotecas universitarias de nuestro entorno están obteniendo premios de excelencia en distintos grados, el más frecuente, el + 400. Resulta cuanto menos preocupante que la Biblioteca de la Universidad de Almería que ha sido pionera en introducir Sistemas de Gestión de Calidad desde el año 2005, quede en la actualidad relegada a un segundo término por no afrontar estos procesos.

Ni mucho menos se va a exponer aquí el modelo EFQM pero sí alguno de los principios de trabajo en los que hay que incidir en las próximas actuaciones. Estos principios de trabajo se resumen en los siguientes puntos:

1. Información e implicación del proceso a todo el personal. El volumen de proyectos existentes en la actualidad y realizados en los últimos años, amén de los procesos generales en los que en los últimos tiempos está inmerso buena parte del personal (oposición a grupos A1 y A2, memorias para superar el curso realizado de promoción, proyectos de trabajo, o incluso esta Memoria para concursar a algún puesto) hace que iniciar una evaluación de las características que se plantea pueda percibirse como algo añadido.
2. Es necesario realizar un trabajo previo no sólo de concienciación sino de planificación previa que permita visualizar este proceso como una oportunidad de plasmar aquellos aspectos que son percibidos como carencias dentro de este servicio, ofreciendo, para ello, resultados parciales y transparentes del trabajo realizado. No olvidemos que a lo largo de todo este proceso deberá intervenir la práctica totalidad de la plantilla en mayor o menor grado
3. No es necesario mencionar que para ello se utilizarán las herramientas y principios de planificación expuestos anteriormente, donde el uso de la intranet cobra un protagonismo fundamental como instrumento de información, coordinación y desarrollo de grupos.
4. Formación en el Modelo de referencia. Será imprescindible realizar una formación previa al proceso. Hemos de tener en cuenta que en los últimos años se ha incidido mucho en la formación de la Norma ISO 9001:2008 y en los requisitos y herramientas que lleva asociada (auditorías internas, producto no conforme...) de tal manera que su lenguaje es conocido por todo el personal. A pesar de que los principios son similares, la metodología de trabajo es nueva y deberá ser conocida en distintos grados por el personal.

En este contexto, se analiza en los próximos puntos algunos de los subcriterios que habrá que analizar y trabajar de forma más concienzuda si nuestro objetivo es, repito, no sólo situarnos en el modelo de excelencia, sino optar al premio. Un repaso general de los 9 criterios y, teniendo en cuenta que lo que a continuación se expone constituye sólo una reflexión rápida y muy personal, la situación de los criterios mencionados son los siguientes:

3.1.1. Criterios AGENTES

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Habrà que incidir fundamentalmente en la realización de acciones que fortalezcan el subcriterio 1c fomentando la interactuación con clientes, partners y representantes de la sociedad, asignatura pendiente desde hace años en nuestra Biblioteca.

CRITERIO 2: ESTRATEGIA

Una buena definición de los grupos de interés clave en nuestra organización resulta fundamental. Antes de iniciar la evaluación debemos dar respuesta a cuestiones como ¿cuáles son las estrategias clave de la Biblioteca y cómo utiliza el aprendizaje continuo/ benchmarking para orientar el desarrollo de la estrategia?

Conocer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés (subcriterio 2ª) resulta imprescindible para el proceso en que estamos inmersos, cuanto más en la época actual de competencia y crisis.

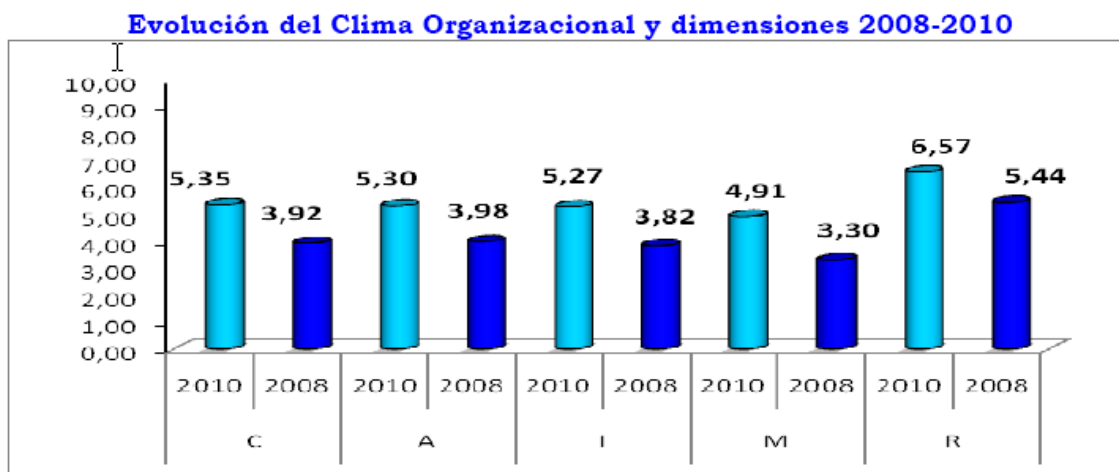
CRITERIO 3: PERSONAS

Realmente es en este criterio en el que se ha incidido de forma más intensa en los últimos dos años. La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos, la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas, la existencia de un diálogo formalizado y una comunicación eficaz han sido objeto de trabajo por parte de la Dirección y Jefes de Área. La consecuencia más clara de estas actuaciones es el “Informe sobre clima organizacional, satisfacción laboral, justicia organizacional, estrés y burnout en el PAS de la Universidad de Almería (2010)”, presentado en marzo 2011 por la Gerencia y el equipo de IPTORA (unidad de investigación de psicología del trabajo, de las organizaciones y RRHH).

Dicho informe presenta los resultados de la Biblioteca en las distintas variables analizadas. La muestra ha estado compuesta por 54 empleados, supone una participación de 99.9%.

A continuación se presenta un breve análisis y evolución de la situación de partida:

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución del clima organizacional (5,35) y sus dimensiones en los años 2008-2010:



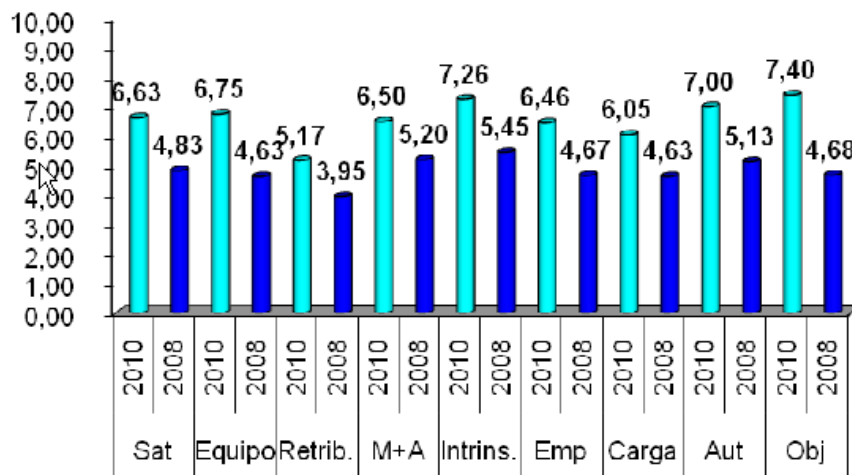
Nota: C: Clima Organizacional; A: Clima de Apoyo; I: Clima de Innovación; M: Clima de Orientación a Metas; y R: Clima de Orientación a Reglas.

Fuente: "Informe clima organizacional y satisfacción laboral 2010".

De los datos obtenidos podemos afirmar que ha existido una mejora evidente de todas las dimensiones, especialmente en las dimensiones clima de apoyo, clima de innovación y clima de orientación a metas.

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución de la variable Satisfacción Laboral y sus dimensiones en los años 2008-2010:

Evolución de la Satisfacción Laboral y dimensiones 2008-2010



Nota: SAT.LAB: Satisfacción Laboral; EQ: Satisfacción Equipo; RET: Satisfacción Retribuciones; M+A: Satisfacción Medios y Condiciones Ambiente; INT: Satisfacción Intrínseca; EMP: Satisfacción Empresa; CAR: Satisfacción Carga Trabajo; AUT: Satisfacción Grado Autonomía; y OBJ: Satisfacción Objetivos.

Fuente: "Informe clima organizacional y satisfacción laboral 2010".

De los datos obtenidos destacamos una mejora muy positiva en todas las dimensiones y resaltamos la valoración de satisfacción con el equipo (+2,12) y satisfacción con los objetivos (+2,72). En este estudio se incluyen como medida innovadora por su interés y relevancia en el campo de investigación organizacional las variables clima de justicia organizacional (5,16), estrés de rol (6,97) y burnout (7,34).

Las actuaciones previstas por la Dirección después del cuarto estudio se centran en:

1. seguir profundizando en las variables y sus dimensiones del informe,
2. estudiar las técnicas que ofrece el equipo IPTORA y conocer el proyecto I+D+I "PROMECA: Proceso de mejora continua en la empresa" basado en la apertura de canales de comunicación no usuales.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

En su conjunto, constituye un criterio en el que hay que profundizar e incidir de manera especial.

En el contexto en que nos situamos de crisis económica, desarrollar e implantar estrategias y procesos económicos y financieros en apoyo a la estrategia, una gestión eficiente de los edificios, equipos y materiales así como una adecuada gestión de la tecnología resulta esencial. A través de los trabajos de evaluación de recursos que estamos realizando avanzamos en el cumplimiento de estos subcriterios. La intranet servirá de apoyo a una gestión del conocimiento como medio de mejora y enriquecimiento de la organización.

CRITERIO 5: PROCESOS

Quizás sea el criterio en que más concienzudamente se ha trabajado en los últimos años. En el apartado 2.2. se hace referencia a todas las actuaciones realizadas.

3.1.2. Criterios RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Resulta imprescindible avanzar en las encuestas de satisfacción de nuestros usuarios y, en general de todos los grupos de interés relacionados con nuestro servicio si de verdad queremos disponer de unas medidas de percepción adecuadas para obtener datos de rendimiento.

Hasta el momento las encuestas de satisfacción son los únicos instrumentos de que disponemos para el conocimiento de la opinión de los grupos de interés. Es por ello, que es necesario tener un indicador que muestre a la organización, si sus esfuerzos se están viendo realmente compensados, y un método para hacerlo es recopilar la opinión de sus usuarios tanto desde la perspectiva de sus expectativas (antes de recibir el servicio), como de su satisfacción (tras el servicio).

La Universidad de Almería lleva recopilando las opiniones de sus usuarios desde hace años, usando la metodología de evaluación de la escala SERVQUAL, un modelo definido como “un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un Servicio”.

Desde 2007 hasta la actualidad se utiliza una encuesta común a las áreas que están en el alcance del SGC, y permite comparar los distintos servicios con las mismas dimensiones. La Biblioteca obtuvo en 2010 un valor de 7'41. Esta encuesta nos aporta muy pocos datos para poder tener conocimiento exhaustivo del contexto de la biblioteca y poder mejorar.

La intención es ir más allá, profundizar en el estudio de la satisfacción de usuario con **El modelo LibQual+** es una de las aproximaciones más reconocidas en la gestión de la mejora en bibliotecas, concretamente, en las áreas centradas en la evaluación de la satisfacción de los usuarios. Está diseñado para bibliotecas a partir del modelo SERVQUAL para la evaluación de la satisfacción de usuarios de servicios.

La ventaja de usar este modelo es lo extendido que está, en la actualidad se está usando en más de 15 países, y está traducido a doce idiomas. En España destaca el caso de las Universidades Andaluzas, donde se han desarrollado iniciativas con este modelo, concretamente, el Grupo de Investigación de la Universidad de Granada (SECABA). En la adaptación realizada por SECABA, las dimensiones se han traducido como: Valor afectivo del servicio, Control de la Información y La biblioteca como lugar.

Uno de los objetivos operativos del grupo de trabajo de la línea 3 de calidad de REBIUN es, “Elaboración o establecimiento de un **modelo base, para uso común de encuesta de satisfacción de usuarios y de clima**, y favorecer los **estudios comparativos** y de **benchmarking**. Las acciones establecidas fueron trabajar en el estudio de los modelos de satisfacción y clima. Se ha avanzado con una sesión formativa organizada desde la línea 3 a los miembros de REBIUN e impartida por SECABA.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

A pesar que se ha hecho mención anteriormente a los últimos resultados de clima laboral con datos concretos sobre el personal de la biblioteca, se impone seguir avanzando en este tema. Las últimas reuniones mantenidas con el Director del equipo IPTORA dan muestra del interés de la Dirección y jefes de Área en este sentido como tema clave de resultados.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Este criterio resulta fundamental en los últimos tiempos. La Universidad actual ha dejado de trabajar para sí misma y para sus usuarios internos para pasar a rendir cuenta ante la sociedad. La evaluación prevista nos pondrá sobre aviso de aquellas carencias que la Biblioteca tiene con respecto a este punto. Como se ha mencionado antes, una de las asignaturas pendientes que hay que solventar.

En los objetivos operativos de la Biblioteca se hace referencia expresa “Potenciar la relación y comunicación de la Biblioteca con la Comunidad Universitaria y la Sociedad” con la iniciativa, “Poner en marcha el Plan de Marketing de la Biblioteca” se hace necesario establecer una política de marketing de relaciones como un método estructurado para medir, gestionar y mejorar las actitudes de nuestros usuarios y la atención que la biblioteca les presta. Esta actitud se mide según el valor que tenga el usuario, su comportamiento y su satisfacción. Por otra parte los factores en los que se van a basar la atención al usuario van a ser precisamente los de información, comunicación y organización. Todo ello se quiere conseguir a través de una labor de segmentación de los usuarios con los que se relaciona Universidad y de la competencia.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

Los incrementos conseguidos, la racionalización de nuestros recursos y actividades, en definitiva la evaluación de nuestro negocio, en aquello en lo que trabajamos resulta fundamental para poder mejorar y adecuarnos y “ser rentables”.

4. FUNCIONES DEL JEFE DE ÁREA DE PLANIFICACIÓN, INNOVACIÓN Y PROYECTOS

En la Relación de Puestos de Trabajo vigente, el puesto de Jefe de Área de Planificación, Innovación y Proyectos pertenece al grupo o escala A/B con un nivel 27.

La Universidad de Almería ha apostado por un sistema de gestión por competencias, derivado del proceso de homologación a nivel andaluz (Acuerdo para la Homologación del Personal de Administración y Servicios Funcionario de las Universidades Andaluzas).

Siguiendo el sistema de gestión por competencias, existen una serie de competencias requeridas por el puesto que derivan de la misión y visión de la administración y servicios, son las competencias genéricas. En el caso del Jefe de Área de Planificación, Innovación y Proyectos (puesto de trabajo tipo 1) las responsabilidades funcionales se derivan de las competencias genéricas. A estas responsabilidades genéricas hay que unir competencias técnicas, es decir, los conocimientos y habilidades propios del servicio en que se trabaja: conocimientos específicos del área, conocimiento y uso de tecnologías y gestión del conocimiento. Todas ellas se desarrollan en el anexo 5.

5. CONCLUSIÓN

El trabajo presentado supone un análisis de proyectos, algunos por realizar, otros en fase de implementación, otros ya finalizados. Todos ellos formando parte de una unidad indisoluble que supone una metodología de trabajo, basada en unos principios básicos y materializada tanto en herramientas tecnológicas como de gestión. La finalidad es conseguir la adaptación eficiente al contexto en que nos encontramos y ser capaces de estar preparados para los retos futuros de este servicio, básico para la Universidad: su Biblioteca.

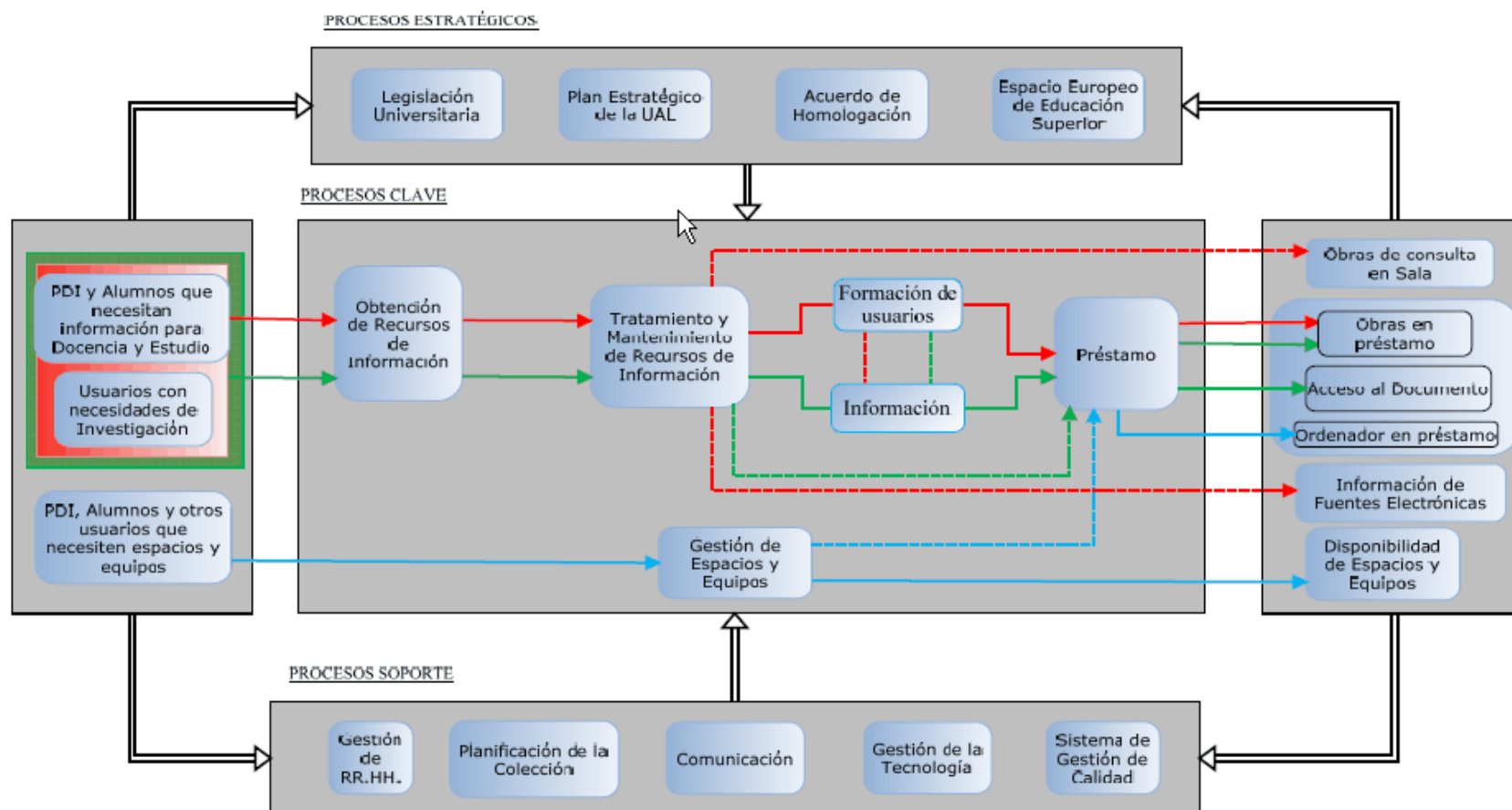
6. ANEXOS

ANEXO 1: Programación y actuaciones realizadas

Programación				
Objetivo 1	Adecuar los recursos de información a las necesidades de docencia, estudio e investigación			
Iniciativa	Elaborar e implementar un programa de gestión y desarrollo de la colección			
Actuación	Plan de acción	Proyecto	Temporalización	Personal implicado
Estudio del uso y rentabilidad de los recursos de información existentes en la UAL	Actuaciones en el ámbito interno	Informe de evaluación de recursos electrónicos propios	2008-2010	Área de Planificación
		Actuación sobre la bibliografía recomendada	2008	Área de Recursos
	Actuaciones en el ámbito externo	Informe de evaluación de recursos electrónicos CBUA 2009	Mayo-Junio 2010	GRE
		Informe de evaluación de recursos electrónicos CBUA 2009: II	Noviembre 2010	GRE
		Estudio de recursos susceptibles cancelación	Diciembre 2010	GRE
		Informe evaluación de recursos electrónicos CBUA 2010	Febrero-Marzo 2011	GRE
		Estudio de priorización de recursos	Abril 2011-	GRE
Objetivo 2	Conseguir una organización interna adecuada al entorno			
Iniciativa	Elaboración de RPT flexible y basada en procesos			
Actuación	Plan de acción	Proyecto	Temporalización	Personal implicado
Elaboración de RPT			2008-2009	Dirección; Gerencia
Iniciativa	Convertir los principios básicos del SGC en la metodología de trabajo de la Biblioteca			
Actuación	Plan de acción	Proyecto	Temporalización	Personal implicado
Revisar el SGC de la Biblioteca	Implicación del personal (procesos y competencias)	Elaboración 3ª versión mapa de procesos	2009-2010	Todo personal Biblioteca
		Desarrollo de competencias técnicas	Febrero 2009	Jefes de Área
		Aplicación de competencias técnicas	Abril 2009-Enero 2010	Jefes de Área; Gestores; Personal técnico
	Participación del personal en la elaboración del PAC	Plan Anual de Calidad 2011	Enero 2011	Jefes de Área; Dirección; Administradores
Formación continua en procesos	Plan de formación continua en procesos		2009-2011	Dirección; Jefes de Área
Iniciativa	Mejorar el clima laboral			
Actuación	Plan de acción	Proyecto	Temporalización	Personal implicado
Elaboración de encuesta de clima		Informe sobre clima organizacional, satisfacción laboral...2010	Marzo 2011	IPTORA; Gerencia
Estudio efectivo de necesidades				
Iniciativa	Aumentar la oferta formativa interna y externa			
Actuación	Plan de acción	Proyecto	Temporalización	Personal implicado

Ofertar formación específica en la UAL	Formación genérica y específica al Personal Técnico		Julio 2009- Enero 2011	
Favorecer la asistencia a formación externa		Plan de formación		Grupo de Trabajo
Potenciar la formación continua del personal			2010	
Iniciativa	Potenciar la comunicación interna			
Actuación	Plan de acción	Proyecto	Temporalización	Personal implicado
Establecimiento de un sistema de gestión de la información		Proyecto INTRANET	2009-2011	STIC; Dirección; Jefes de Área; Área de Planificación
Normalización de contenidos de calidad				
Orientación del trabajo hacia al mejora continua				
Objetivo 3	Responder a las directrices del Espacio Europeo de Educación Superior			
Iniciativa	Adecuar espacios y equipamientos de Biblioteca			
Actuación	Plan de acción	Proyecto	Temporalización	Personal implicado
Estudio de flexibilidad y adaptación de espacios	Adaptación de las salas de investigación	Creación de 3 salas de trabajo en grupo	2009-2010	Dirección; Vicerrectorado Infraestructura
Adaptación y Renovación de equipamiento	Renovación de equipos del personal		2010	STIC, Tecnología y Sistemas
Iniciativa	Participar en los Comités técnicos de docencia impartida a través de la Unidad Enseñanza Virtual			
Actuación	Plan de acción	Proyecto	Temporalización	Personal implicado
Formar parte del Comité técnico de cada asignatura como asesores en el uso de los recursos	Reconocimiento de la "competencia informacional" como competencia transversal de la UAL		2010	Área de servicios, Dirección
Iniciativa	Potenciar el programa de formación de usuarios			
Actuación	Plan de acción	Proyecto	Temporalización	Personal implicado
Adaptar la formación presencial	Formación en ALFIN a través de plataforma virtual		2008-2009	EVA; Área de servicios; Dirección
Iniciar la formación virtual				
Objetivo 4	Difundir la producción científica de la Universidad de Almería			
Iniciativa	Elaborar el Repositorio Institucional de la UAL			
Actuación	Plan de acción	Proyecto	Temporalización	Personal implicado
Desarrollo del Repositorio Institucional		Repositorio	Enero 2010-	Área Servicios, Área Planificación, STIC
Objetivo 5	Potenciar la relación y comunicación de la Biblioteca con la Comunidad Universitaria y la Sociedad			
Iniciativa	Organizar exposiciones/actos culturales en Biblioteca			
Actuación	Plan de acción	Proyecto	Temporalización	Personal implicado
Organizar exposiciones y actos culturales relacionados con la Biblioteca			2009-2010	Director de Secretariado
Iniciativa	Poner en marcha el Plan de Marketing de la Biblioteca			
Actuación	Plan de acción	Proyecto	Temporalización	Personal implicado
Aplicar el Plan de Marketing de Biblioteca		Implantación del Plan	2012	

ANEXO 2: Mapa de procesos



Plan Anual de Calidad				Año	Peso
Servicio de Biblioteca Universitaria				2011	100,00
Codificación	Obj	Ind	Acc	Descripción del Plan Anual de Calidad y Mejora en el Servicio	
					Peso
SBU-1				Mejorar el funcionamiento de las herramientas tecnológicas de la Biblioteca	4.0
	1281			ISBU-19 EXPLOTACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	50.0
	1285			ISBU-22 ENLACES ROTOS EN EL ACCESO A LOS RECURSOS ELECTRONICOS	50.0
		1		Configuración de la nueva versión de Research Pro	20.0
		2		Revisión de la configuración de Webbridge	20.0
		3		Configuración de las nuevas funcionalidades de la versión 2007/2009 Millennium	20.0
		4		Estudio y configuración del chequeador de URL dentro del catálogo	20.0
		5		Estudio de la implantación de un sistema LDAP en Gtlib	20.0
SBU-2				Fomentar la comunicación interna entre el personal de la Biblioteca	6.7
	1289			ISBU-43 USO DE LA INTRANET	50.0
	1250			ISBU-01 PRESENTACIONES AL PERSONAL	50.0
		6		Configuración de la nueva versión de Intranet	25.0
		7		Formación en la herramienta	25.0
		8		Implementación de nuevos desarrollos	25.0
		9		Consolidación de los Círculos de Calidad	25.0
SBU-3				Optimizar el uso de equipos informáticos	2.1
	1271			ISBU-09 PORTATILES	50.0
	1257			ICS-EQUIPOS INFORMATICOS OPERATIVOS	50.0
		10		Análisis de los datos de préstamo e indicador ISBU-09	33.0
		11		Revisión del periodo de préstamo de portátiles	33.0
		12		Actualización de hardware de los puntos de consulta destinados a los usuarios	34.0
SBU-4				Racionalizar la adquisición de recursos de información	11.0
	1276			ISBU-14 BUSQUEDAS O CONSULTA EN RECURSOS ELECTRONICOS	33.0
	1277			ISBU-18 DOCUMENTOS DESCARGADOS EN RECURSOS ELECTRONICOS	33.0
	1267			ISBU-07 RESERVAS	34.0
		13		Obtención de informes de préstamos y reservas	50.0
		14		Elaboración de propuestas de adquisición o cancelación de recursos electrónicos	50.0
SBU-5				Aumentar la visibilidad de la biblioteca a través de la web	5.3
	1286			ICS-TIEMPO MEDIO DE RESPUESTA DE LAS CONSULTAS	50.0
	1290			ISBU-44 VISITAS A LA PAGINA WEB	50.0
		15		Revisión y actualización de contenidos de la web	25.0
		16		Establecimiento de criterios de comunicación de contenidos	25.0
		17		Implementación de un chat en el catálogo y Encore	25.0
		18		Estudio de la implementación de un punto único de demanda de información a través de web	25.0
SBU-6				Disminuir el porcentaje de préstamos vencidos y no devueltos	2.5
	1268			ISBU-08 RETRASO - RECLAMADO	100.0
		19		Tratamiento sistemático de ejemplares prestados y no devueltos	100.0
SBU-7				Aumentar el uso de la máquina autoprestamo	5.2
	1272			ISBU-35 AUTOPRESTAMO-PRÉSTAMOS	34.0
	1273			ISBU-36 AUTOPRESTAMO-DEVOLUCIONES	33.0
	1274			ISBU-37 AUTOPRESTAMO-RECHAZO DE TARJETAS	33.0
		20		Formación de estudiantes para el fomento del Autoprestamo	50.0
		21		Campaña de información de ventajas del Autoprestamo	50.0
SBU-8				Agilizar la comunicación con el usuario del servicio de préstamo	1.3
	1270			ISBU-34 E-ADMON	100.0
		22		Fomento del uso de los procedimientos en Admón electrónica	100.0
SBU-9				Asegurar la prestación del servicio de Préstamo CBUA conforme a los requisitos del consorcio	2.5
	1275			ISBU-38 PRÉSTAMO CBUA-TIEMPO TRAMITACIÓN SOLICITUDES	100.0
		23		Tramitación de solicitudes del préstamo CBUA en un tiempo no superior a 2 días hábiles	100.0
SBU-10				Facilitar al usuario el acceso al servicio de Préstamo Interbibliotecario	2.0
	1280			ISBU-39 ACCESO A GTLIB DESDE BASES DE DATOS	50.0
	1282			ISBU-40 ACCESO A GTLIB CON CLAVE DE CAMPUS VIRTUAL	50.0
		24		Integración de Gtlib con las bases de datos	50.0
		25		Integración de la clave de campus virtual en Gtlib	50.0
SBU-11				Implementar herramientas para incrementar la visibilidad de la producción científica de los investigadores de la UAL	7.1
	1253			ISBU-23 DEPÓSITO DE TESIS	50.0
	1254			ISBU-24 DEPÓSITO DE PROYECTOS TFG -TFM	50.0
		26		Propuesta de gestión integral de tesis doctorales	50.0
		27		Propuesta de entrega a biblioteca de proyectos fin de carrera, TFG y TFM	50.0
SBU-12				Potenciar el papel de la Biblioteca en la actividad investigadora de la UAL	7.0
	1265			ISBU-32 ACREDITACIÓN Y SEXENIOS	50.0
	1269			ISBU-33 PUBLICACIÓN CIENTÍFICA	50.0
		28		Sistematización de un servicio de apoyo a los procesos de acreditación y sexenios	33.0

Plan Anual de Calidad				Año	Peso	
Servicio de Biblioteca Universitaria				2011	100,00	
Codificación	Obj	Ind	Acc	Descripción del Plan Anual de Calidad y Mejora en el Servicio		Peso
	29				Asesoramiento en la publicación y difusión de trabajos científicos	33,0
	30				Elaboración de materiales de apoyo a la investigación	34,0
SBU-13					Potenciar la formación en estudios de Grado y Master	4,2
	1258				ISBU-04 FORMACIÓN EN GRADOS	50,0
	1260				ISBU-05 FORMACIÓN EN MASTER	50,0
	31				Evaluación de la formación	50,0
	32				Elaboración de propuesta para los directores de Master/Grados	50,0
SBU-14					Optimizar los cursos ofertados al UFID	2,9
	1262				ISBU-29 CURSOS UFID	100,0
	33				Evaluación de la formación	50,0
	34				Elaboración de propuesta acorde con sus necesidades	50,0
SBU-15					Mejorar el servicio de formación mediante herramientas de apoyo	6,2
	1263				ISBU-30 DESARROLLO GUIAS TEMATICAS	50,0
	1264				ISBU-31 DESARROLLO BLOG DE FORMACIÓN	50,0
	35				Implementación del "programa de encuestas"	25,0
	36				Desarrollo de guías temáticas	25,0
	37				Elaboración del blog de formación	25,0
	38				Elaboración y mantenimiento de materiales para la autoformación	25,0
SBU-16					Aumentar la cualificación técnica de personal de la Biblioteca	4,3
	1267				ISBU-41 CURSOS ORGANIZADOS DESDE BIBLIOTECA	50,0
	1268				ISBU-42 PERSONAL FORMADO	50,0
	39				Convocatoria de cursos internos por parte de la Biblioteca	33,0
	40				Potenciación de salidas del personal a actividades formativas	33,0
	41				Ejecución del Plan de Formación	34,0
SBU-17					Mejorar el control y el acceso a los recursos electrónicos mediante el desarrollo de ERM	5,2
	1255				ISBU-25 PORCENTAJE DE RECURSOS INCLUIDOS EN ERM	50,0
	1256				ISBU-26 PORCENTAJE DE REVISTAS CARGADAS EN ERM	50,0
	42				Creación de los registros de recurso y sus registros asociados	50,0
	43				Carga de las revistas de los portales	50,0
SBU-18					Optimizar la disponibilidad de la bibliografía recomendada	9,2
	1252				ISBU-03 USO BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	33,0
	1259				ISBU-27 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA NO UTILIZADA	33,0
	1251				ISBU-02 TIEMPO DE RECEPCIÓN DE BIBLIOGRAFÍA	34,0
	44				Revisión y elaboración de criterios de compra	33,0
	45				Mejora de la información al usuario en página web y en catálogo	33,0
	46				Revisión de la configuración de los tiempos de reclamación asociados a los proveedores habituales	34,0
SBU-19					Mejorar la accesibilidad de la colección física	6,5
	1270				ISBU-17 EJEMPLARES DE BHA RECOMENDADA DESAPARECIDOS	50,0
	1281				ISBU-28 METROS LINEALES DE ESTANTERÍA LIBERADOS	50,0
	47				Elaboración de criterios básicos de expurgo	33,0
	48				Realización de expurgo básico	33,0
	49				Revisión y reorganización de la colección	34,0
SBU-20					Poner la bibliografía recomendada a disposición de los alumnos en el menor tiempo posible	5,0
	1278				ISBU-16 TIEMPO DE CATALOGACIÓN	100,0
	50				Formación del personal técnico en la obtención y tratamiento de la bibliografía recomendada	100,0



UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Biblioteca

Área de

Autor	
Destinatario	
Fecha creación del documento	10/05/2011 13:30:00
Fecha última modificación	25/01/2012 10:37:00
Archivo (ubicación pública)	
Resumen del contenido	

Proyecto / Objetivo

Proyecto Estratégico	
Objetivo PAC 2011	

Descripción del proyecto

Descripción	
Fecha de inicio	
Fecha de fin	
Responsable	
Resumen de las actuaciones o fases a seguir en el desarrollo del proyecto	
Recursos necesarios	
Otras Unidades implicadas	
Justificación y beneficios esperados	
Gestión de riesgos	

Desarrollo del proyecto

COMPETENCIAS JEFE DE ÁREA DE PLANIFICACIÓN, INNOVACIÓN Y PROYECTOS		
	COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
	Orientación al cliente	 dominio de conocimientos específicos del área (conocimientos técnicos, normativos..., actualización y revisión)
Comportam.	<ul style="list-style-type: none"> Comprender las reacciones de los clientes/usuarios Estudiar y ofrecer distintas alternativas a los clientes/usuarios para solucionar los problemas Organiza su propio trabajo y el de los colaboradores para satisfacer las necesidades de los clientes/usuarios Recoger información sobre las necesidades, expectativas o problemas de los clientes/usuarios realizando, cuando se pueda, acciones proactivas, es decir, anticipándose al surgimiento de dicha necesidad Asegurarse de atender correctamente a los clientes/usuarios Tratar de verificar, a través de preguntas, la satisfacción del cliente/usuario con el servicio dado 	<ul style="list-style-type: none"> Planifica, coordina y gestiona el cumplimiento de los objetivos de la Biblioteca, en colaboración con la Dirección Planifica y gestiona los recursos para el cumplimiento de los objetivos
	Comunicación	Conocimiento y Uso de Tecnologías
Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> Resume y aclara, a sus interlocutores, las informaciones que recibe para asegurarse de que comprende lo que le están exponiendo Comprobar que su interlocutor ha comprendido lo que dice y las consecuencias del mensaje Escuchar de manera activa, preguntando a su interlocutor Exponer sus argumentos de forma que parece desprenderse una secuencia lógica previamente pensada Hacer intervenciones en público, adaptándolas a las necesidades y características de la audiencia Proporcionar información escrita de manera clara y precisa, de modo que los receptores no pidan aclaraciones sobre sus mensajes Proporciona información telefónica y/o personalmente de manera clara y precisa Comunicarse con superiores, compañeros y/o colaboradores para recibir y/o proporcionarles información Cuando se comunica por escrito con personas ajenas a la Universidad de Almería, adapta su mensaje a las características de los receptores 	<ul style="list-style-type: none"> Conoce y maneja programas de administración de proyectos Maneja otras herramientas informáticas (no específicas de gestión de Biblioteca)
	Trabajo en equipo	Gestión del Conocimiento
Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> Acentuar la necesidad de mantener una actitud de equipo ante los problemas Animar y motivar al equipo, cuando surgen problemas Compartir los recursos y la información con los miembros del equipo Expresar sus ideas y opiniones ante los colaboradores/compañeros Intentar que los problemas se resuelvan en grupo Ofrecer su ayuda y recursos a compañeros, colaboradores y superiores para solucionar los problemas del trabajo Pedir colaboración para solucionar los problemas del trabajo Preguntar directamente a los miembros del equipo sobre los problemas y dificultades que surgen Realizar pequeñas interrupciones o dedicar breves momentos para informar a los miembros del equipo Recordar al equipo la necesidad de centrarse en el objetivo cuando surgen los problemas Solicitar a los colaboradores y compañeros que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Colabora con proyectos de la institución para organizar, estructurar y sistematizar los sistemas de información de la Universidad. Elabora informes de gestión
	Identidad colectiva	
Comport.	<ul style="list-style-type: none"> Integrar los valores de la Universidad en los objetivos del Servicio Llevar a cabo acciones para mejorar la imagen de la Universidad Mostrar preocupación por mejorar la Universidad Sentirse miembro de la Universidad de Almería 	

Liderazgo	
Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Convencer porque inspira confianza • Coordinar el trabajo de sus colaboradores • Fijar los objetivos del Servicio, buscando el consenso con sus colaboradores • Influir en los demás, utilizando de forma eficaz hechos e informaciones • Informar al equipo de trabajo sobre la consecución de los objetivos y avance producidos • Integrar las opiniones de los distintos miembros del equipo • Motiva a sus subordinados/compañeros hacia la realización de determinadas actividades • Orientar las actuaciones de los miembros del equipo ante los cambios • Supervisar cada una de las actividades que forman parte del trabajo del equipo
Desarrollo del equipo	
Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar planes y calendarios de formación para sus colaboradores • Buscar oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y el espíritu de equipo • Centrar sus acciones personales en el éxito del equipo • Dar información a sus colaboradores/compañeros sobre cómo están realizando el trabajo • Elogiar y estimular el buen trabajo realizado por sus colaboradores/compañeros • Formar y asesorar a sus colaboradores/compañeros para mejorar su efectividad • Generar, en su equipo, compromiso y adhesión a la Universidad • Identificar las necesidades de formación de sus colaboradores/compañeros para mejorar su efectividad
Planificación / Organización	
Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar cuando surgen problemas, introduciendo modificaciones sobre lo previsto • Cambiar los planes cuando se modifican las circunstancias o prioridades • Comprobar que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los planes temporales fijados • Definir mecanismos de coordinación para asegurar la calidad de los procesos • Definir mecanismos y sistemas de control de los procesos • Definir objetivos y planes de acción individuales y de equipo • Establecer objetivos ambiciosos, pero realistas, para su equipo o Servicio • Identificar los factores internos y externos que pueden afectar a la consecución de los objetivos • Organizar y coordinar los recursos implicados en la implantación de los planes • Prever las necesidades del equipo o del Servicio cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos • Prever los puntos críticos de un proceso
Mejora continua	
Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Acentuar la importancia de la eficiencia y la eficacia cuando se planifica el trabajo • Apoyar y animar de forma activa a los colaboradores/compañeros para que se esfuercen constantemente en mejorar su efectividad • Buscar nuevos métodos de trabajo para mejorar la eficacia y la eficiencia • Establecer/proponer sistemas para mejorar la gestión de su Servicio o equipo • Establecer/proponer sistemas que permiten evaluar el rendimiento del equipo • Implementar o proponer mejoras en la gestión • Medir los resultados buscando mejorarlos continuamente • Revisar sistemáticamente las actuaciones que se llevan a cabo para prevenir problemas futuros • Asistir a cursos y acciones formativas para mejorar su efectividad

7. BIBLIOGRAFÍA

ARRIOLA NAVARRETE, Oscar. "Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad". Buenos Aires: Alfagrama, 2006.

BONOMO, A.J. "Espacio colaborativo para Bibliotecarios INTA: nueva herramienta de la Intranet, 2010" [en línea]. En: Reunión Nacional de Bibliotecarios del INTA , 9th, Salta, Argentina, 2010 Sept. 5-10. Disponible en: [http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/15016/1/Espacio_colaborativo_para_Bibliotecarios_INTA_\(1\).pdf](http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/15016/1/Espacio_colaborativo_para_Bibliotecarios_INTA_(1).pdf) [Consulta 23 marzo 2011]

CÓRDOBA BUENO, Miguel. "La toma de decisiones en la práctica". Delta: Madrid, 2005.
EITO BRUN, Ricardo. "Normalización documental y colaboración electrónica: una visión retrospectiva". En: *Revista Española de Documentación Científica*. 2007, vol. 30, núm. 1, p. 24-48.

ESTEVE ZARAZAGA, José Manuel, et. al. "Todos lo haremos mejor en el futuro. De la UCUA a la AGAE diez años de evaluación". En: XXI: Revista de Educación, Vol 11 (2009). Universidad de Huelva, Servicio de publicaciones: 2009. Disponible en: <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/viewArticle/535> [Consulta: 29 abril 2011]

FUENTES MELERO, Encarna. "La Gestión de la calidad en las Universidades andaluzas: requerimientos del complemento de productividad para la mejora y la calidad de los servicios. Aplicación en la Biblioteca de Universidad de Almería". [En línea] En: II Jornadas universitarias de Calidad y Bibliotecas : Objetivo la excelencia (Málaga, 20 y 21 de mayo), <http://2jornadascalidadrebiun.blogspot.com/> [Consulta: 29 abril 2011]

FUENTES MELERO, Encarna; PÉREZ AGUDO, M^a Carmen. "Herramientas informáticas: un requisito imprescindible para la implementación de sistemas de calidad eficaces" [en línea]. En: II Jornadas universitarias de Calidad y Bibliotecas: Objetivo la excelencia (Málaga, 20 y 21 de mayo). . <http://2jornadascalidadrebiun.blogspot.com/> [Consulta, 29 abril 2011]

GARCÍA RECHE, Gregorio, Cascajales Rupérez, Mila. "Taller 3: Competencias profesionales: diseño de competencias técnicas y su uso". En: II Jornadas universitarias de Calidad y Bibliotecas: Objetivo la excelencia (Málaga, 20 y 21 de mayo). <http://2jornadascalidadrebiun.blogspot.com/2010/05/taller-3-competencias-profesionales.html> [Consulta, 29 abril 2011]

Grupo de Recursos Electrónicos CBUA. Informe de evaluación de recursos CBUA 2011 (datos 2010). Informe inédito. CBUA, 2011. Disponible en:

[http://jazmin.upo.es/bscw/bscw.cgi/d1119926/Informe%20evaluaci%20c3%b3n%20recursos%20CBUA%202011%20\(datos%202010\).pdf](http://jazmin.upo.es/bscw/bscw.cgi/d1119926/Informe%20evaluaci%20c3%b3n%20recursos%20CBUA%202011%20(datos%202010).pdf)

Grupo de Recursos Electrónicos CBUA. Recursos susceptibles de renovación. Informe inédito. CBUA, 2010. Disponible en: <http://jazmin.upo.es/bscw/bscw.cgi/d1120027/RECURSOS%20SUCEPTIBLES%20RENOVACION%20c3%93N.pdf>

Grupo de Recursos Electrónicos CBUA. Informe III. Informe inédito. CBUA, 2010. Disponible en: <http://jazmin.upo.es/bscw/bscw.cgi/d1120036/Informe%20III.pdf>

Grupo de Recursos Electrónicos CBUA. Informe de recursos contratados 2011. Informe inédito. CBUA, 2011. Disponible en: <http://jazmin.upo.es/bscw/bscw.cgi/1123382>

Grupo de Trabajo del Catálogo de Competencias en Bibliotecas Universitarias. "Informe del Grupo de Trabajo del Catálogo de Competencias en Bibliotecas Universitarias Andaluzas". En: Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, Vol.24, n. 96/97 (jul./dic. 2009), p. 85-97

GUÍA de los fundamentos para la dirección de proyectos: (Guía del PMBOK), cuarta ed. Project Management Institute, 2009.

IFLA. Manifiesto por las estadísticas. 18 de mayo de 2010. <http://www.ifla.org/files/statistics-and-evaluation/publications/library-statistics-manifesto-es.pdf>

ISO 9001: 2008: Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.

KARTIK, Vikram. "Microsoft Office SharePoint Designer 2007 bible" [en línea]. Indianapolis, Ind. : Wiley Pub., c2009. Disponible en: <http://proquest.safaribooksonline.com/9780470386446?uicode=goliat> [Consulta 4 marzo 2011]

LONDER, Olga, [et al.]. Microsoft Windows SharePoint services 3.0 step-by-step [en línea]. Redmond, Wash. : Microsoft Press, c2007. Disponible en: <http://0-search.proquest.com.almirez.ual.es/docview/200163050?accountid=14477> [Consulta 2 marzo 2011]

MAÑAS RODRIGUEZ, Miguel Ángel, et. al. Informe sobre clima organizacional, satisfacción laboral, justicia organizacional, estrés y burnout en el personal de administración y servicios de la Universidad de Almería (2010) Informe inédito. Universidad de Almería; IPTORA, 23 de marzo de 2011

Módulo de calidad. Disponible en: <\\escullos\hosting\SGC\SBU\Indicadores\Módulo de Calidad.xls>

MONTENGRO SÁNCHEZ, Marilu. "Representación visual de la gestión del avance de proyectos informáticos mediante procesos e indicadores claves". Tesis. Universidad Carlos III, 2007

PÉREZ AGUDO, M^a Carmen. Informe de evaluación de recursos electrónicos propios 2009. Informe inédito. Universidad de Almería. Servicio de Biblioteca. Diciembre 2010.

RESOLUCIÓN del Rectorado de 24 de noviembre de 2009, por la que se aprueba la Relación de Puestos de Trabajo del personal de administración y servicios de la Universidad de Almería. Publicado en BOJA de 29 de diciembre de 2009.

RODRÍGUEZ PONCE, Emilio. "La toma de decisiones estratégicas en las instituciones universitarias" :un estudio empírico en Chile y España. Universidad de Tarapacá: Tarapacá, 2005